

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Radiografía de la gestión de los departamentos de prensa de los
equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica

Proyecto de Graduación sometido a la consideración del Tribunal
Examinador de la Maestría en Administración de Medios de
Comunicación con énfasis en administración para optar por el grado de

Magíster

Por
David Goldberg Jiménez

Con la asesoría de la Directora de TFG:
Ana Victoria Guevara

San José, Costa Rica
2017

Acta del tribunal



**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADEMICA
Escuela Ciencias de la Administración
Sistema de Estudios de Posgrado
Maestría Profesional en Administración en
Medios de Comunicación**



Acta No. 04-2017

**Acta Declaratoria de Trabajo Final de Graduación,
Opción de Proyecto Final de Graduación**

Sesión del Tribunal Examinador celebrada el jueves 28 de setiembre de 2017, con el objetivo de recibir informe y presentación oral del TFG: "Radiografía de la gestión de los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica", del estudiante

David Goldberg Jiménez

Cédula 1-1199-0332

Quien se acoge al Reglamento General Estudiantil para optar al posgrado de:

Maestría Profesional en Administración en Medios de Comunicación

Están presentes los siguientes miembros del Tribunal Examinador:

- Magister Lauren Ureña Sandoval, cédula 6-325-911, Representante, Dirección del SEP.
- Magister Mauricio Largaespada Umaña, cédula 1-876-916, Representante, Dirección de la Escuela.
- Magister Margot Mena Young, cédula 1-870-0804, Coordinadora Posgrado.
- Magister Ana Victoria Guevara Ruiz, cédula 1-677-680 Directora del TFG.
- Magister Diana Acosta Salazar, cédula 2-413-995 Asesora de TFG.

La persona coordinadora del posgrado informa que el postulante cumple con todos los requisitos del plan de estudios correspondiente, lo cual le otorga el derecho a presentar su exposición.

Después de escuchar la exposición y defensa del tema de proyecto de investigación y su evaluación, se confiere la calificación de 9.5.

Por tanto, se establece como:

☐

Aprobado

☒

Aprobado con distinción

☐

Reprobado

Además, recomienda:

Publicación del modelo desarrollado en
Revista académica.

Por tanto, y después de la deliberación por parte del Tribunal Examinador, se comunica a la persona postulante que es acreedora del título de posgrado de "Maestría Profesional en Administración en Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación"

Firman haciendo constar la declaratoria las personas miembros del Tribunal Examinador presentes y postulante, el 28 de setiembre del 2017.

1. Magister Lauren Ureña Sandoval. Firma _____

2. Magister Mauricio Largaespada. Firma _____

3. Magister Margot Mena Young. Firma _____

4. Magister Ana Victoria Guevara Ruiz. Firma _____

5. Magister Diana Acosta Salazar. Firma _____

6. Postulante Firma David Goldberg.

C: Oficina de admisión y registro
Sistema de Estudios de Posgrado
Postulante

Agradecimientos

A mi madre por haberme enseñado el valor del esfuerzo y el trabajo.
En ellos se basa este Proyecto de Graduación.

A mi directora, Ana Victoria, y mi lectora, Diana, por su paciencia.
Su guía y consejos fueron determinantes.

A mis compañeros de la Cohorte 2015, por haber compartido este proceso.
Sin su aliento en los momentos difíciles no habría llegado a este punto.

A todos los amigos y amigas que al menos una vez me dijeron: “vamos, ya casi”.
Por algo fueron, son y serán parte de mi vida.

Al David Goldberg que matriculó esta Maestría en búsqueda de crecimiento.
Misión cumplida, tanto como persona como profesional.

Tabla de contenidos

Acta del tribunal	ii
Agradecimientos	iv
Tabla de contenidos	v
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	viii
Resumen	x
Abstract	xi
Capítulo 1: Planteamiento de la investigación	1
1.1: Introducción	1
1.2: Justificación	2
1.3: Planteamiento y delimitación del problema	4
1.4: Objetivos	5
1.4.1: Objetivo general	5
1.4.2: Objetivos específicos	5
1.5: Alcances	6
1.6: Supuestos iniciales	7
Capítulo 2: Marco referencial	8
2.1: Estado de la cuestión	8
2.1.1: Las TIC y su influencia	9
2.1.2: Más allá de solo informar	10
2.1.3: Diferencias entre las entidades	13
2.2: Marco situacional	15
2.2.1: Historia del fútbol en Costa Rica	15
2.2.2: Los equipos	16
2.2.3: La comunicación en los equipos	17
2.3: Marco legal	19
2.3.1: Declaraciones internacionales	19
2.3.2: Normativas nacionales	19
2.3.3: Particularidad de derecho de imagen	20
2.4: Perspectivas teóricas	21
2.4.1: La comunicación en el deporte	23
2.4.2: Impacto de los cambios tecnológicos en el seno de la comunicación	27
2.4.3: La necesidad de una estrategia de comunicación en el campo deportivo	31

Capítulo 3: Marco metodológico	34
3.1: Enfoque	34
3.2: Tipo de investigación	35
3.3: Fuentes de información	36
3.4: Población, objeto y unidad de estudio	37
3.5: Recolección de información	38
3.5.1: Técnicas de recolección	38
3.5.1.1: Técnicas cualitativas	38
3.5.1.2: Técnicas cuantitativas	41
3.5.2: Variables de investigación	44
3.6: Validación	48
3.7: Resumen metodológico	49
3.8: Análisis y procesamiento de la información	49
Capítulo 4: Acciones de un departamento de prensa	52
4.1: Generación de contenido en los equipos tradicionales	54
4.2: Generación de contenido en los equipos no tradicionales	62
4.3: Coordinación logística de prensa y enlace con los medios de comunicación	66
4.4: Explotación de imagen	70
Capítulo 5: Fortalezas y debilidades en la comunicación de los equipos de fútbol de Primera División	71
5.1: Fortalezas en la gestión	72
5.2: Debilidades en la gestión	78
5.3: Fortalezas del equipo de trabajo	85
5.4: Debilidades del equipo de trabajo	87
Capítulo 6: Percepción de los presidentes sobre la gestión de los departamentos de prensa de sus clubes	93
6.1: Necesidades de comunicación	93
6.2: Alcance de la comunicación	97
6.3: Posibilidades de crecimiento	107
Capítulo 7: Propuesta de planes de comunicación	111
7.1: Descripción del servicio	112
7.1.1: Nombre de la organización	113
7.1.2: Definición del negocio	113
7.1.3: Misión	113

7.1.4: Visión	114
7.1.5: Valores	114
7.1.6: Características diferenciadoras	114
7.1.7: Mercados	114
7.1.8: Necesidad	115
7.1.9: Objetivo	115
7.2: Diversificación de productos	115
7.2.1: Plan Preferencial	117
7.2.2: Plan Estándar	118
7.3: Duración de aplicación de los planes, costos de contratación y tiempo de trabajo	119
7.4: Mecánica de trabajo	122
7.4.1: Planificación y análisis (Plan Preferencial y Estándar)	123
7.4.2: Diseño, ejecución y evaluación (Plan Preferencial)	124
Capítulo 8: Conclusiones finales y recomendaciones	129
8.1: Conclusiones finales	129
8.1.1: Acciones de los departamentos de prensa	129
8.1.2: Fortalezas y debilidades	131
8.1.3: Percepción de la dirigencia	134
8.2: Recomendaciones	136
Referencias	137
Anexos	147

Lista de tablas

3.1: Descripción de acciones comunicativas externas	45
3.2: Fortalezas y debilidades de los departamentos de prensa	46
3.3: Fortalezas y debilidades de los departamentos de prensa	47
3.4: Resumen Metodológico	49
4.1: Cantidad de personal por equipo de primera división de fútbol 2015-2016	53
7.1: Generalidades de los planes de comunicación	121
7.2: Análisis de efecto, frecuencia e intensidad	126
7.3: Análisis de probabilidad y consecuencia	126

Lista de figuras

4.1: Cantidad de seguidores en redes sociales de los archirrivals	55
4.2: Preferencias deportivas de los aficionados costarricenses	56
4.3: Promedio de posteos diarios en redes	61
4.4: Cantidad de seguidores en redes sociales de los no tradicionales	63
4.5: Errores múltiples en sitio web	65
4.6: Pobreza en calidad de sitio web	65
5.1: Posteos con mensajes claros	74
5.2: Calificación de la gestión en los departamentos de prensa, según presidentes de clubes	79
5.3: Existencia de debilidades en los departamentos de prensa, según presidentes de clubes	80
5.4: Debilidades identificadas, según presidentes de clubes	81
5.5: Nivel de capacitación de los periodistas de clubes con respecto a los de medios tradicionales, según presidentes de clubes	84
5.6: Experiencia de los miembros de los departamentos de prensa, según presidentes de clubes	85
5.7: Inclusión de publicidad en comunicación deportiva, según presidentes de clubes	88
5.8: Funciones del periodista, según presidentes de clubes	89
5.9: Afectación de la calidad del servicio con respecto a la cantidad de personal, según presidentes de clubes	91
5.10: Disponibilidad de más recursos para inversión, según presidentes de clubes	89
6.1: Experiencia como dirigente en Primera División	94
6.2: Experiencia como presidente en el actual equipo en Primera División	95
6.3: Importancia de la comunicación en los últimos cinco años, según presidentes de clubes	96

6.4: Importancia en la actualidad vs. importancia potencial de la gestión de prensa, según presidentes de clubes	96
6.5: Elementos fundamentales de una estrategia de comunicación, según presidentes de clubes	98
6.6: Interés de implementación de modelos de élite en la Primera División	100
6.7: Entendimiento del concepto de estrategia de comunicación, según presidentes de clubes	105
6.8: Necesidades de inversión en comunicación en la Primera División	108
6.9: Existencia de más recursos para inversión, según presidentes de clubes	108
6.10: Conocimiento del presupuesto de comunicación, según presidentes de clubes	109
6.11: Disposición a redistribuir recursos en favor de la comunicación, según presidentes de clubes	109
7.1: Proceso desde varias perspectivas	128

Resumen

La comunicación se convirtió en un elemento fundamental para cualquier empresa, organización o institución.

Las posibilidades que esta ofrece se denotan con la creciente necesidad de contratar personeros capacitados que gestionen este rubro, en búsqueda de una mejora tanto a lo interno como a lo externo de la entidad en cuestión.

Las organizaciones deportivas no están al margen de esta situación, poco a poco fueron tomando conciencia de la importancia de la comunicación en ese ámbito, tal cual sucede en tantos otros.

Sin embargo, en Costa Rica, existe una serie de factores presentes que no permiten a algunas de estas organizaciones tener un crecimiento acorde con las tendencias que se perciben en países considerados líderes en el deporte.

Gracias a la investigación 'Radiografía de la gestión de los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica', realizada con herramientas de orden cualitativo y cuantitativo (las cuales fueron aplicadas con base en insumos teóricos aprendidos durante la Maestría de Administración de Medios de Comunicación de la UNED), se conocieron dichas trabas, lo cual, consecuentemente, permitió definir las vías para solventarlas. También que no todo es negativo, pues se reconoce que hay grandes oportunidades de crecimiento y mejora.

Los insumos obtenidos en cada capítulo operativo de este estudio, entre ellos, las acciones puntuales que deben ejecutarse, las fortalezas y debilidades de la gestión de la comunicación actual de los departamentos de prensa y la percepción de los dirigentes de los clubes de Primera División hacia la comunicación, fueron valiosos para identificar una metodología de trabajo integral y moderna.

Por medio de esta, la empresa Goldberg Comunicación, que pretende ser una alternativa para mejorar y profesionalizar la gestión de la comunicación de las organizaciones deportivas, podrá ofrecer diversos productos eficientes y rentables, basados en la aplicación de planes de comunicación con estrategias específicas para las necesidades de cada cliente.

Finalmente, esta investigación pretende ser una fuente de consulta para otros comunicadores especializados en deporte que estén interesados en el tema, del cual no hay muchas referencias en el país.

Abstract

Communication has become a basic building block for any company, organization, or institution.

The possibilities offered by communication are visible in the growing need to hire trained spokespeople to handle this aspect to be able to improve both the internal and external affairs of the entity in question.

Sports organizations are not excluded from this situation. They began to slowly take on more awareness of communication's importance in that area, which is also true for so many other areas.

In Costa Rica, however, there is a series of factors that are present that make it impossible for some of these organization to grow in line with the trends that are seen in countries considered to be sports leaders.

Thanks to the research 'An x-Ray of how the press departments for the Costa Rican First Division soccer teams were managed' that was performed using qualitative and quantitative tools (those tools were applied based on the theoretic input learned during the Uned's Master's Program in Communications Media Administration), it was possible to know about such obstacles and, consequently, we were able to define ways to solve them. But not everything is negative, because it is understood that there are huge opportunities for growth and improvement.

The input gained in each of this study's operating chapters, including precise actions to be carried out, the strengths and weaknesses found in managing how the current press departments communicate, and the managers' perception of the First Division clubs' communication, were valuable for pinpointing a comprehensive, ambitious, and modern work methodology.

Goldberg Communications, which strives to become an alternative for improving how sports organizations' communications are handled, was able to use these findings to offer diverse efficient, profitable products based on the application of communications plans with specific strategies for each client's needs.

In conclusion, this research pretends to be a source of enlightenment for other communicators specializing in sports who are interested in the field, because there are no better bibliographical references in the country.

Capítulo 1. Planteamiento de investigación

1.1 Introducción.

La presente investigación surge como producto del Trabajo Final de Graduación para la Maestría en Administración de Medios de Comunicación, ofrecida por el Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Estatal a Distancia (UNED).

Forma parte de un ambicioso intento por conocer, a fondo, el ámbito de la comunicación estratégica dentro del gremio del deporte, estrictamente considerando la gestión de los departamentos de prensa de los doce equipos de fútbol de Primera División que participaron en la temporada 2015-2016.

Los resultados de este diagnóstico son esenciales para la estrategia operacional de la empresa Goldberg Comunicación, una pyme creada en el 2015 como un proyecto personal laboral.

Mediante la tutela de la directora del TFG, Ana Victoria Guevara, y el apoyo de la lectora, Diana Acosta, el estudiante que presenta este trabajo se enfoca en desmenuzar las diferentes labores que ejecuta un departamento de prensa de un equipo de fútbol, parte del segmento mencionado previamente, con la intención de conocer la gama de aspectos positivos y negativos que permitan, posteriormente, definir estrategias de comunicación que vayan de acuerdo con sus necesidades y posibilidades. Estas estrategias buscarán convertirse en el producto que ofrece al mercado la empresa Goldberg Comunicación.

Por tanto, el proyecto de investigación se tituló “Radiografía de la gestión de los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica de la temporada 2015-2016”.

Para obtener la información se emplearán técnicas cuantitativas y cualitativas, como por ejemplo, un censo a los presidentes de dichos equipos con preguntas cerradas, entrevistas a periodistas internos y externos, además de la revisión de datos estadísticos.

A partir de estos métodos se trabaja en el procesamiento de la información y datos obtenidos, los cuales dan origen a la redacción de los capítulos que conforman esta investigación.

Sin embargo, es en el presente capítulo donde el lector podrá encontrar la justificación, el planteamiento y los objetivos, tanto general como específico, que guían y sustentan esta investigación.

1.2. Justificación.

La labor periodística no es solo la que se realiza en los medios de comunicación tradicionales. El periodismo institucional u organizacional es otra faceta de esta profesión.

Es un nicho que también puede ser importante, más en una coyuntura como la que se vive en Costa Rica, en la que diversos medios de comunicación tradicionales debieron cerrar operaciones en los últimos años, como, por ejemplo, el diario *Al Día* (Redacción Al Día, 2014) y Canal 9 (Castro, 2015) o bien, recortar personal, tales como los casos de *La Nación* (Grupo Nación, 2016) o Repretel (López, 2016), principalmente por las dificultades económicas de la industria, las cuales obligan a las empresas comunicativas a limitar los espacios dentro del mercado laboral.

Según la Universidad de Palermo (2016), centro académico de alto reconocimiento en Argentina, la comunicación institucional u organizacional implica “conocimientos específicos sobre imagen, reputación corporativa, relaciones con los medios e innovaciones tecnológicas asociadas con el vínculo empresa-sociedad” (sección Comunicación Institucional, párr. 4.).

Con ella, “se abre así un campo particularmente fértil para extender el radio de acción del periodista y desplazarse hacia el mundo de las empresas, las instituciones públicas y privadas, las organizaciones no gubernamentales”. (Universidad de Palermo, 2016, sección Comunicación Institucional, párr. 3).

Sin embargo, tal como en cualquier otra vertiente de la profesión, se precisa de pautas claras para realizar un mejor trabajo. En este caso, tal pauta debe ser mejor entendida como una estrategia de comunicación. Estas pueden extenderse tanto a nivel externo como interno.

En Costa Rica, al menos en cuanto a equipos deportivos o asociaciones deportivas se refiere, se percibe que poseer, desarrollar y ejecutar estas estrategias de comunicación no es usual.

Tal aseveración se realiza, en parte, tras doce años de experiencia en dicho campo laboral; no obstante, también se utiliza como indicador la falta de bibliografía

en la materia, a diferencia de lo que sucede con organizaciones de otro tipo. Por ejemplo, solo el repositorio de TFG de la Maestría de Administración de Medios de Comunicación de la Universidad Estatal a Distancia tiene siete de 43 trabajos relacionados con el desarrollo de estrategias de comunicación para Organizaciones No Gubernamentales, entidades estatales o empresas privadas (Universidad Estatal a Distancia, 2016), en tanto, ninguna se vincula con deporte. Tampoco se encontró material relacionado con el desempeño de departamentos de prensa de organizaciones deportivas dentro del repositorio del Sistema de Bibliotecas de Documentación e Investigación de la Universidad de Costa Rica (Universidad de Costa Rica, 2016).

En tanto, en el extranjero sí hay un poco más de insumos sobre el tema de la comunicación en el deporte. Es de vital importancia para esta investigación y más aún para la determinación de la necesidad que se plantea en esta justificación que existan trabajos como el realizado por Olabe (2009), en España.

Dicho autor concluyó que en ese país, considerado potencia dentro del mundo del fútbol, con estructuras deportivas más desarrolladas, más historia, alcance y, principalmente, presupuesto de inversión, los departamentos de prensa de los equipos de Primera (Liga BBVA) y Segunda División (La Liga2, a partir del 2016) no tienen estrategias de comunicación bien definidas.

Reconociendo de antemano este panorama, en el 2015 se creó Goldberg Comunicación, una empresa dedicada a la consultoría y asesoría en comunicación estratégica para equipos profesionales y asociaciones deportivas en el país.

Empero, en sus primeros meses de funcionamiento encontró más problemáticas de las esperadas dentro de los departamentos de prensa de, principalmente, los equipos de fútbol de la Primera División de Costa Rica (correspondientes a la temporada 2015-2016), razón por la cual este estudio se concentrará en ellos.

Entre los impedimentos descubiertos estuvieron limitantes económicas, falta de visión dirigencial, malas prácticas, soportes desaprovechados, entre otras, lo cual dificultó la gestión de la empresa.

Por ello, con esta investigación se pretende obtener la mayor cantidad de insumos relacionados al área de la comunicación estratégica en dichos equipos, con la intención de establecer una radiografía total de estos, que incluya aspectos como las acciones que realizan los departamentos de prensa actualmente, sus fortalezas y

debilidades, así como la percepción de la dirigencia deportiva sobre el papel de la comunicación en el ámbito futbolístico.

Todos esos elementos servirán para que Goldberg Comunicación pueda, en el corto plazo, crear mejores productos, es decir, mejores estrategias de comunicación y dar un mejor servicio a los clientes que decidan contratar las asesorías y consultorías que ofrece como lo establece su misión, para lógicamente, cotizarse como una opción importante en el mercado.

1.3. Planteamiento y delimitación del problema.

La presente investigación plantea dilucidar una serie de elementos sobre la gestión de comunicación estratégica que realizan los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica.

Para ello se delimita el estudio a los doce equipos que formaron parte de la temporada 2015-2016 de esta categoría, a saber: Club Sport Herediano, Liga Deportiva Alajuelense, Deportivo Saprissa, Club Sport Cartaginés, Asociación Deportiva Carmelita, Belén FC, Limón FC, Municipal Pérez Zeledón, Club Sport Uruguay de Coronado, Asociación Deportiva Santos, Universidad de Costa Rica Club de Fútbol y Municipal Liberia. Estos se desempeñaron en la máxima división del fútbol costarricense desde agosto del 2015 hasta junio del 2016.

Se utiliza información proveniente de fuentes de diferentes escalas jerárquicas de cada organización, así como de agentes externos para desarrollar un diagnóstico que permita identificar aspectos positivos y negativos de estas. A su vez, la experiencia del investigador y la consulta de documentación son de importancia.

Los elementos por investigar son, en primera instancia, las tareas que realizan los departamentos de prensa, sus fortalezas y debilidades y la percepción de sus presidentes.

Así, luego de delimitar el campo de acción de la investigación, este estudio se propone la siguiente pregunta como objetivo fundamental por responder:

¿Cuáles son las características de la comunicación externa dentro del fútbol de Primera División de Costa Rica desde la labor de sus departamentos de prensa y las estrategias comunicativas que utilizan?

Además, se plantean otras preguntas, cuyas respuestas contribuyen a aclarar la interrogante principal del estudio. Al mismo tiempo, estas preguntas adicionales

ayudan a conocer aspectos que en el futuro podrán ser fundamentales para ofrecer un producto comunicacional comerciable en el mercado.

- ¿Cuáles son las acciones que realizan los departamentos de prensa de equipos de fútbol en Costa Rica?
- ¿Cuáles son las principales prácticas que deben ser promovidas en la gestión de los departamentos de comunicación, al ser consideradas fortalezas?
- ¿Cuáles deben ser las principales prácticas que deben ser erradicadas o reforzadas en la gestión de los departamentos de comunicación, al ser consideradas debilidades?
- ¿Cómo concibe el fútbol de Primera División en Costa Rica la comunicación externa de los equipos?
- ¿Cuáles son los pasos que se deben seguir para desarrollar diferentes propuestas de una estrategia de comunicación para los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División?
- ¿Cómo se pueden categorizar los equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica desde la gestión de sus departamentos de prensa?
- ¿Cuál es el nivel de inversión promedio en el rubro de la comunicación en los equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica?

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo general.

Caracterizar la comunicación externa en el fútbol de Primera División de Costa Rica, desde la labor de sus departamentos de prensa y las estrategias comunicativas que utilizan, para fortalecer la gestión de la empresa Goldberg Comunicación, dedicada a la consultoría en ese campo.

1.4.2. Objetivos específicos.

a. Describir las acciones que realizan los departamentos de prensa de equipos de fútbol de Primera División.

b. Detectar las fortalezas y debilidades existentes en los departamentos de comunicación de los equipos de fútbol de Primera División en Costa Rica.

c. Analizar la percepción de la dirigencia deportiva sobre el papel de la comunicación en el ámbito futbolístico de la Primera División de Costa Rica.

d. Diseñar una cartera de productos basada en distintas estrategias de comunicación, que puedan ser ofertadas y aplicadas en equipos de fútbol de Primera División, según sus características específicas.

1.5. Alcances.

Los objetivos detallados anteriormente consideran los alcances de la investigación, al enfatizar en diagnosticar, con el mayor detalle posible, el desempeño de los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División en Costa Rica.

De forma inmediata, este trabajo identifica buenas y malas prácticas que se dan dentro del periodismo deportivo organizacional, fortalezas y debilidades en la gestión y la percepción de los jerarcas administrativos, insumos que servirán para poder diseñar una cartera de productos basada en estrategias de comunicación diferenciadas, proceso que conlleva una investigación profunda sobre comunicación estratégica, principalmente externa.

Dicha cartera de productos permitirá a la empresa Goldberg Comunicación constituirse como una opción en cuanto a asesorías y consultorías en comunicación en el ámbito del deporte

El periodismo deportivo en medios de comunicación no se evaluará, ya que este trabajo lo que pretende es mejorar la gestión de los departamentos de prensa de los clubes de fútbol de Primera División y no la forma de hacer periodismo tradicional. Eso sí, es válido mencionar que a lo largo del trabajo se detallarán aspectos que son parte de la labor de los medios de comunicación, dado que diversos participantes del estudio pertenecen a dichos medios.

Por otro lado, la comunicación interna de las organizaciones que componen el universo de estudio no se considera como un eje de este trabajo; no obstante, sirvió como insumo adicional y se utilizará para ampliar el panorama que se describe.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones de esta investigación tienen el propósito final y el anhelo de profesionalizar aún más el área de la comunicación estratégica en el deporte, con prácticas comunicacionales que respeten la ética, la información veraz y el contenido enriquecido y actualizado, al mismo tiempo que se

piensa en el alcance masivo de público para propiciar el crecimiento de los clientes en cuanto a seguidores se refiere.

1.6. Supuestos iniciales

- La comunicación estratégica en el fútbol de Primera División en Costa Rica no es considerada como una necesidad, por lo que es percibida por los dirigentes como un gasto y no como una inversión.

- Los equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica no tienen estrategias de comunicación claramente descritas ni bien planificadas.

- Los periodistas de los departamentos de prensa de equipos de fútbol de Primera División consideran que su labor se debe concentrar en publicaciones en redes sociales.

- Los periodistas de medios de comunicación que dan cobertura a los equipos de fútbol de Primera División no consideran que su contraparte de los departamentos de prensa cumplen una buena labor.

Capítulo 2. Marco referencial

2. 1. Estado de la cuestión.

En Costa Rica existen muy pocos estudios dedicados a la labor que realizan los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División. Ni siquiera de departamentos de prensa de asociaciones o federaciones deportivas en general.

Goldberg (2016) realizó uno, basado en un censo, en el cual se aplicó un cuestionario cuantitativo a los doce presidentes de dichos clubes. Este será de gran utilidad, puesto que logra identificar debilidades y preocupaciones que tienen dichos presidentes con respecto a sus departamentos de prensa. Asimismo, ese trabajo permitió conocer que los jefes sí reconocen la importancia de una buena gestión de la comunicación, pero apuntan que el mayor impedimento de mejora es la falta de presupuesto.

Sin embargo, no hay más investigaciones similares realizadas dentro de las fronteras costarricenses.

Tal razón es la que motivó a realizar una extensa revisión documental de fuentes internacionales, en la cual se examinaron más de 50 documentos, principalmente de bases de datos universitarias, entre los que hubo artículos de revista, tesis de maestría, tesis doctorales, entre otros. Por supuesto, no todos fueron utilizados en esta investigación, ya que algunos no ofrecen la relación pertinente con el tema en cuestión.

Sin embargo, los que sí lo hacen permitieron la unificación de temáticas que se convierten en los ejes informativos del presente estado de la cuestión. Estos son los cambios generados por la tecnología, la multiplicidad de tareas más allá de la comunicación y la diferenciación que se debe hacer entre cada equipo según su presupuesto, alcance, tradición, entre otras características.

Así es cómo se descubre que en el extranjero, principalmente en países reconocidos como élite en el fútbol, o mejor dicho potencias, los insumos sí son sustanciosos y pueden servir como pilar para diagnosticar la situación que acontece en suelo costarricense.

En España, Olabe (2009), mediante una encuesta a los encargados de los departamentos de prensa de los 42 clubes de fútbol que componen las dos principales categorías (Primera y Segunda División), logró obtener resultados de

interés como, por ejemplo, que los clubes no tienen un documento que defina con claridad la estrategia comunicativa, lo cual es una de las aristas que quieren exponerse dentro de la presente investigación.

Su texto fue de especial importancia para la presente investigación porque afirma que las instituciones, entidades u organizaciones estudiadas se plantean la necesidad de integrar la comunicación como valor añadido a su gestión y destaca la importancia de esta herramienta en su estrategia empresarial.

Sanahuja (2013) realizó un trabajo similar, también en ese país, con resultados parecidos. Determinó que la generalidad de los equipos no tiene una estrategia clara y estructurada de comunicación (p.87). Él amplió su investigación no solo a equipos de fútbol, sino que también incluyó equipos profesionales de baloncesto.

Además, su estudio tuvo la particularidad de haber analizado, con más detenimiento, el ámbito del *marketing*, el cual asegura que, en los mejores casos, apenas está integrado dentro de la comunicación (Sanahuja, 2013, p. 95).

Todas estas premisas descritas hasta el momento fueron esenciales para identificar aspectos que puedan ser aplicados posteriormente en un proyecto laboral, por ejemplo, comercializar una asesoría que comprenda un eficiente plan de comunicación a algún equipo, o federación o asociación deportiva que así lo requiera.

2.1.1. Las TIC y su influencia.

Olabe (2009) halló, a su vez, que los departamentos de prensa de los equipos de fútbol se amparan en los medios de comunicación y redes sociales, lo cual también es explorado por Wysocky (2012), en un trabajo exclusivo de la estrategia de comunicación con los equipos de la NBA, tal y como se conoce al baloncesto profesional de los Estados Unidos, entendido como el de más nivel y desarrollo en el planeta.

El autor norteamericano afirma que los equipos han descubierto o pulido su estrategia de comunicación con la aparición de las redes sociales y que si bien su principal uso es el *marketing* y *branding*, poco a poco se enfocan en aumentar su base de aficionados (Wysocky, 2012, pp. 12-13)

Esto se vincula con el Trabajo Final de Graduación propuesto, porque descubren las mejores prácticas, es decir, las más eficientes en cuanto al uso de las redes sociales dentro de la generalidad de equipos de la NBA.

Aquí es donde ingresa a la palestra la evolución en cuanto a Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC), ya que convirtieron la labor de dichos departamentos, así como de sus colaboradores, en una más integral, con necesidad de buen desempeño en el ámbito escrito y audiovisual, amparada en gran medida en estrategias de comunicación por medios digitales y redes sociales.

Por ejemplo, Hancherik (2011), Lastra (2014) y Sears (2011) desarrollaron trabajos enfocados en la herramienta *Twitter*, una de esas redes sociales que creció masivamente desde su creación, en el 2006.

Estos tres autores investigaron su utilidad dentro de la labor del periodismo deportivo, con hipótesis de impacto como que la forma de desarrollar periodismo tradicional desaparecerá a mediano plazo debido a estas herramientas, pero el segundo de ellos se extendió, incluso, a ofrecer recomendaciones para maximizar su uso, potencial y alcance dentro de la profesión (Lastra, 2014, p. 51).

Esto se complementa con lo concluido por Lorenzo (2013), que reiteró el masivo y creciente uso de las redes sociales, principalmente *Youtube*, *Twitter* y *Facebook*, como herramientas esenciales del periodismo deportivo en Cataluña, España (pp. 2-3). Sin embargo, se debe aclarar que la autora se enfoca en el concepto “2.0”, cuando ya se habla de “3.0”, el cual, a su vez, es explicado por Casini (2008). Para este estudio será de interés reconocer la diferencia entre ambos, pues muestra la evolución de la profesión periodística y comunicacional supeditada a las TIC.

Por su parte, Cavalier (2011) analizó, mediante grupos focales, las preferencias de consumo informativo del público en la web, dilucidando que en esta plataforma la audiencia busca un valor agregado, más allá de estadísticas y resultados. Además, lo quiere de forma atractiva.

Incluso, en aras de establecer cuánto ha cambiado la profesión con la evolución tecnológica se puede traer a colación lo analizado por Lange (2002) hace más de una década, cuando el periodismo deportivo en línea apenas entraba en acción en Australia. Dentro de su escrito, se dice que a quienes informaban mediante el soporte de Internet ni siquiera se les consideraba periodistas.

2.1.2. Más allá de solo informar.

Como se mencionó previamente, el comunicador debe ser más integral, pues se le exige más tareas. El propio Olabe (2009) es quien aduce que ahora hasta se realizan labores adicionales a la comunicación, más en equipos con problemas de presupuesto y poco recurso humano, como lo son la mayoría en Costa Rica, tal cual indicaron los presidentes, según concluyó Goldberg (2016, p. 21).

Nan y Villalobos (2015), incluso, definen las características que debe tener un periodista deportivo en la actualidad para hacer su trabajo de manera más eficiente, luego de identificar que los propios comunicadores aducen que precisan de más capacitación y preparación para cumplir con todo lo que se les solicita.

Una de esas labores “adicionales” que puede citarse es la gestión de la responsabilidad social, estudiada por Tacon y Walters (2011), quienes analizaron lo que significa la responsabilidad social corporativa en el deporte, con base en la labor que realizan países miembros de la Unión Europea de Fútbol Asociado (UEFA, por sus siglas en inglés), que es la confederación europea de fútbol.

Mediante una amplia encuesta determinaron que los clubes y federaciones nacionales sí realizan iniciativas de responsabilidad social, principalmente dentro de sus comunidades o con jóvenes, pero tienen problemas de recursos, tiempo y financiamiento. Incluso, el estudio ofrece ejemplos y posibilidades en cuanto a responsabilidad social corporativa se refiere, que se podrían intentar adaptar a Costa Rica.

Otra es el manejo publicitario y de marketing, el cual ya se mencionó tuvo su espacio en el análisis de Sanahuja (2013).

No obstante, el segundo de esos conceptos fue ampliado por Ramírez (2013), quien realizó una diferenciación entre el tipo deportivo y el que se hace en otras áreas, haciendo referencia a cómo los equipos de fútbol lo interiorizan, masifican y comunican sus alcances en México. La similitud de regiones permite un acercamiento relativo a la realidad costarricense.

Asimismo, Chavarría (2016) abordó el tema del *marketing* desde la tendencia de la publicidad BTL (*Below the Line*), un sistema que se vale de los medios alternativos para comunicar sus mensajes, siendo más impactantes y generando reacciones de manera inmediata. Su resultado fue demostrar que un plan comercial basado en BTL puede ser instaurado en Costa Rica con bajos recursos, lo cual es de interés para esta investigación por la necesidad de desarrollar estrategias de

comunicación para los equipos de fútbol en Costa Rica, usualmente limitados en presupuesto.

En relación con dichas dificultades económicas, Brenes y Valverde (2016) publicaron un reportaje en el diario *La Nación* en el que los presidentes de los clubes aceptan que el presupuesto de sus organizaciones es escaso y permite poco margen de maniobra, situación que relega a la comunicación a no ser prioridad de inversión, según también corroboró Goldberg (2015, p. 21) en su estudio.

Pero es que el deporte, al menos internacionalmente, es cada vez más visto como una posibilidad de negocio y, múltiples rubros, incluidos la comunicación, son armas para darle mayor valor. Esas premisas son lo que obtuvieron De Moraga (2007) y Pedersen, Miloch y Laucella (2007), al definir el espacio que ocupan las nuevas tendencias, las posibilidades de la comunicación dentro del deporte y su impacto en el mundo.

De Moraga (2007) se basó en la realidad española y habla en su estudio sobre el empoderamiento de los entes deportivos hacia la gestión de sus propios medios de comunicación, convirtiéndose estos en la principal fuente de información para el público externo, lo cual es de utilidad para este estudio pues es una de las tendencias que debe calar en suelo costarricense en esta materia.

Por su parte, Pedersen, quien se considera una autoridad en el tema de la comunicación deportiva y Miloch y Laucella (2007), analizaron la comunicación deportiva sobre los ejes de comunicación organizacional y *mass media* y concluyen que la comunicación deportiva, además de necesaria, es sumamente útil para rentabilizar, masificar la marca e informar.

No obstante, Pedersen (2012) posteriormente fue más allá y quiso analizar cómo evolucionó la comunicación dentro del deporte en los últimos años, particularmente tomando en cuenta la masificación del Internet, para evidenciar el crecimiento y significancia del deporte como una industria y del rol que la comunicación juega en ella.

Entre sus resultados, por medio de insumos de antecedentes, escenario actual y perspectivas de cambio, obtuvo que, efectivamente, la comunicación deportiva es cada vez más importante, por lo que debe presentarse de forma estratégica para ser eficiente y para ello se deben cubrir de la mejor manera posible aspectos como la comunicación personal y organizacional, relaciones públicas, *marketing* y manejo de crisis y *mass media*.

2.1.3. Diferencias entre las entidades.

Lo anterior puede relacionarse, en parte, con lo analizado por Martín (2011), quien aunque no se enfoca en la disciplina del fútbol, estudia la realidad de los departamentos de prensa de otras disciplinas en España, determinando el efecto de acciones positivas en cuanto a comunicación, así como negativas, todo en pro de mejorar las gestiones en la materia.

El autor diferencia con detalle el abordaje que tiene cada federación deportiva, reconociendo que no tiene el mismo peso en el público la de fútbol, en contraposición con la de, por ejemplo, tenis de mesa. Además, también ofrece insumos para enriquecer las estrategias de comunicación utilizadas en cada caso.

Este punto es de utilidad ya que la realidad del fútbol costarricense indica que hay diferencias grandes en cuanto al alcance y seguimiento de unos equipos con respecto a otros (los llamados grandes, entiéndase, Saprissa, Alajuelense y Herediano), lo que demanda, también, diferencias en el manejo comunicacional.

De hecho, Olabe (2012) desarrolló un estudio de calidad mixta, es decir, cuantitativo y cualitativo, en el que analizó la forma en que los dos equipos de mayor importancia en España, es decir, FC Barcelona y Real Madrid C.F., desarrollan su comunicación. Y lo hizo desde el punto de vista de una coyuntura de cambios tecnológicos en la materia, generada por la aparición de TIC y nuevas formas de comunicación.

El autor quiso mostrar el cambio de criterio en la gestión comunicativa de los departamentos de comunicación de dichos equipos con su mapa de públicos en el marco del nuevo escenario que ha conformado las TIC obligado a un modelo integrador de las herramientas y acciones de comunicación *offline* con las herramientas y plataformas comunicativas *online*.

Esto es de interés para el presente trabajo porque diferencia el alcance, el manejo y las posibilidades de la comunicación de dos equipos que se salen de la generalidad del entorno en cuanto a presupuesto y públicos, tal cual sucede en Costa Rica, como se mencionó con anterioridad.

En este punto es válido mencionar, como se podrá haber presupuestado ya, la información que surge del departamento de prensa de un equipo de fútbol o de una asociación deportiva tiene intereses particulares, lo cual denotará cierta parcialidad en las informaciones.

Incluso, Altvater (2012), mediante un análisis de las formas de redacción de información periodístico-deportiva durante la Eurocopa 2012 para las selecciones de Alemania e Inglaterra, concluyó cómo los periodistas deportivos, al usualmente tener mayor vínculo con las fuentes que periodistas de otras secciones, le dan preferencia a ellas en el peso de sus informaciones.

Este enfoque es atractivo para el presente trabajo, porque se refiere en amplia medida a formas de ofrecer información que generen mayor sentimiento a un público específico, por ejemplo, los aficionados de un solo equipo. Eso sí, no se puede obviar que el estudio está basado en la información de dos países, lo cual convoca a nacionalismo más que a fanatismo, y no clubes, lo cual puede implicar algunas diferencias significativas en el acercamiento y tratamiento de la información.

Similar línea de pensamiento utilizó Moloi-Siga (2012) en su análisis sobre la representación que hizo la prensa impresa británica y estadounidense sobre el Mundial de Sudáfrica 2010, en el cual destaca cómo algunas palabras se reiteraron en los discursos periodísticos proyectando imágenes, en ocasiones, negativas sobre el país organizador.

Empero, tales situaciones muchas veces implican mal manejo de la información, lo cual, sin duda, es un hecho juzgable dentro de una profesión que está atada intrínsecamente a principios y estándares éticos altos.

Gómez (2013) estudió este tema en profundidad dentro del periodismo deportivo de España para determinar que este es un género que se olvida a menudo de respetar los códigos deontológicos, es decir, la ética y la moralidad en sus informaciones, ya sea por pérdida de objetividad o simplemente por sensacionalismo y la consecuente búsqueda de masificación, por mencionar un par de variables. Por ello describe, de forma extensa, las constantes malas prácticas que se dan en la prensa de ese país y las diferentes implicaciones que tiene, tanto para los periodistas, como para el público.

Este trabajo puede dilucidar mejores formas de desarrollar la tarea periodística, de ahí su interés.

Desde esta misma perspectiva puede tomarse lo escrito por Oselame (2012), que si bien se enfoca en las debilidades del periodista deportivo televisivo en Brasil, es fiel defensora de que, a fin de cuentas, no importa el soporte, el periodista deportivo tiene que mantener una calidad y profesionalismo ejemplar, pues su relación con la audiencia es más emocional que otros géneros. Incluso, a lo largo de su trabajo ofrece algunas pautas por seguir.

Además, los aportes de los últimos dos autores mencionados pueden vincularse con la base del manual de estilo para periodistas deportivos de lengua española hecho por Rojas (2010), con la intención de profesionalizar y pulir la labor de redacción informativa y entrega de los mensajes por parte de los trabajadores de la comunicación, los cuales, en el caso específico de esta investigación, son los miembros de los departamentos de prensa.

Con base en todo lo narrado previamente queda claro cómo esta investigación tiene una base teórica amparada en bibliografía internacional ante la ausencia de material local; no obstante, tal hecho no significa que se debilita la relación con el tema por desarrollar.

La experiencia extranjera en la materia, dentro de un tema relativamente joven en Costa Rica, aportó insumos de alto interés para cumplir los objetivos planteados, por medio de evidenciar modelos exitosos o fallidos y escenarios en lugares con mayor desarrollo comunicacional y deportivo.

2. 2. Marco situacional.

2.2.1. Historia del fútbol en Costa Rica.

El presente estudio está completamente inmerso dentro del ámbito del fútbol en Costa Rica, por lo cual debe enmarcarse dicho entorno en aras de ofrecer un panorama concreto sobre este deporte, considerado el más popular del país, debido a su masivo alcance.

De acuerdo con Urbina (2013, p.1), el fútbol se introduce en el país en 1873 con la fundación del Jockey Club de Costa Rica; sin embargo, su práctica se vincula casi exclusivamente a las principales colonias extranjeras radicadas en San José y Puerto Limón (europeas y estadounidense).

No obstante, para 1899, los medios de comunicación de la época comienzan a reportar una mayor participación de la población costarricense.

Urbina (2013) cita, incluso, a La Opinión del martes 4 de julio de dicho año, medio que publicó: "el domingo estuvimos presenciando el juego de *Foot-Ball* en La Sabana, formado por personas de nuestra culta sociedad. Nos parece la distracción bastante higiénica y algo divertida." (p .1)

Dicha masificación se fue ampliando poco a poco hasta llegar a la fundación de los primeros equipos formales, entre ellos Club Sport El Josefino, el Club Sport

Costarricense, Club Sport El Invencible, Club Sport Monte Líbano y Club Sport Domingueño, establecidos en 1904 y el Club Sport Cartaginés en 1906, según narra el sitio web de la Federación Costarricense de Fútbol (Fedefutbol, s.f., sección de Introducción, párr. 8). Cartaginés es el único de los mencionados que aún existe.

No obstante, no fue hasta 1921 que se lleva a cabo el primer campeonato oficial, con la presencia de siete equipos, incluido Cartaginés. Los demás fueron Alajuelense, Herediano, La Libertad, Sociedad Gimnástica Española, Gimnástica Limonense y La Unión Tres Ríos. Se ejecutó con la necesidad de formar una selección de fútbol para participar en el campeonato centroamericano de ese año (Calvo, 2009, p. 40).

Dicho torneo, ahora conocido como Campeonato Nacional de Primera División, se realiza hasta el día de hoy y solo se interrumpió para las ediciones de 1954, 1956 y 1990 (Calvo, 2009). Es el principal certamen de fútbol de clubes profesionales en el país.

En la estructura del fútbol costarricense profesional también se encuentra la Liga de Ascenso, popularmente conocida como Segunda División. Posteriormente aparecen las ligas “*amateur*”, encabezadas por la Liga Nacional de Fútbol Aficionado (Linafa).

2.2.2. Los equipos.

El estudio en cuestión incluye a los doce equipos de la Primera División de la temporada 2015-2016, la cual se compuso de los torneos de Invierno 2015 y Verano 2016.

En ambos se disputaron, como primera fase, 22 fechas en el formato todos contra todos y, posteriormente, los cuatro primeros clasificados se enfrentaron en series semifinales. Los ganadores de esta instancia pelearon el título de campeón de Costa Rica, resultando con Saprissa y Herediano como monarcas, respectivamente.

Los doce clubes participantes se enlistan a continuación:

- Liga Deportiva Alajuelense: Fundado en 1919 y cuenta con 29 títulos de campeón de Primera División.
- Belén FC: Fundado en 1979 y no cuenta con títulos de campeón de Primera División.
- Asociación Deportiva Carmelita: Fundado en 1948 y cuenta con un título de campeón de Primera División.

- Club Sport Cartaginés: Fundado en 1906 y cuenta con tres títulos de campeón de Primera División.
- Club Sport Herediano: Fundado en 1921 y cuenta con 25 títulos de campeón de Primera División.
- Municipal Liberia: Fundado en 1977 y cuenta con un título de campeón de Primera División.
- Limón FC: Fundado en 1961 y no cuenta con títulos de campeón de Primera División.
- Municipal Pérez Zeledón: Fundado en 1991 y no cuenta con títulos de campeón de Primera División.
- Deportivo Saprissa: Fundado en 1935 y cuenta con 32 títulos de campeón de Primera División.
- Asociación Deportiva Santos: Fundado en 1961 y no cuenta con títulos de campeón de Primera División.
- Club de Fútbol Universidad de Costa Rica: Fundado en 1941 y cuenta con un título de campeón de Primera División.
- Club Sport Uruguay de Coronado: Fundado en 1936 y cuenta con un título de campeón de Primera División.

Una encuesta realizada por la empresa Cid-Gallup (Araya, 2015) señaló que los tres equipos con más seguidores son Alajuelense, Saprissa y Herediano, con 43%, 42% y 7% de la concentración de afición, respectivamente.

La información anterior permite dejar claro que existen enormes diferencias entre los equipos de la Primera División, tanto en trayectoria deportiva como en cantidad de aficionados que los apoyan. Esto, como se demostrará más adelante en el estudio, tiene una incidencia directa en el seguimiento que le dan los seguidores y los propios medios de prensa a cada equipo, lo cual implica que el abordaje de una estrategia de comunicación no puede ser igual para todos.

2.2.3. La comunicación en los equipos.

Finalmente, al estudio basarse en el desempeño de los departamentos de comunicación de los doce equipos de Primera División de la temporada 2015-2016 del fútbol costarricense, se debe mencionar el proceso de implementación de esta área como parte de las labores de los clubes, entendidos como organizaciones. Esto porque el uso de profesionales de comunicación es relativamente nuevo en ellos.

Eliseo Quesada, editor de deportes del diario *La Nación*, en entrevista personal realizada el 21 de julio del 2016, explicó que el primer equipo en utilizar un personero de comunicación fue Alajuelense y tal responsabilidad recayó en Jorge Protti.

La aseveración fue confirmada por Ovidio Ramírez, periodista de La Teja, quien en entrevista personal realizada el 21 de julio de 2016, apuntó que él fue el tercer periodista en pasar por esa organización y lo hizo en 1994, luego de Protti y Norman Montes. Añadió que su labor se basaba más en tareas de relaciones públicas y no periodísticas.

Quesada explicó: “cuando en 1986 comencé como periodista deportivo, no había prensa en los equipos. Protti fue el primero en 1990. Poco después Saprissa siguió la tendencia. Con los años y dependiendo de presupuestos, los equipos fueron agregando el servicio”.

Quesada continuó y dijo que en 1992, Saprissa contrató a Miguel Agüero, quien desempeñó tareas similares a las de Protti, es decir, relaciones públicas.

Ya para la temporada 2015-2016 todos los equipos tenían al menos un representante de prensa; no obstante, no todos lo tenían como personal de planta o, siquiera, en contrato a tiempo completo.

Por ejemplo, Ana Lorena Salazar, gerente administrativa de Carmelita, en comunicación personal realizada el 19 de julio de 2016, adujo que su único periodista solo tiene un vínculo de medio tiempo.

En tanto, equipos como Saprissa y Alajuelense presentaron departamentos de prensa con múltiples miembros.

Los jefes de comunicación de los equipos en dicha temporada fueron: Ferlin Fuentes (Alajuelense), Viviana Viquez (Belén), Jonnathan Sáenz (Carmelita), Jeison Solano (Cartaginés), Alejandro Oviedo (Hereditano), Mónica Osegueda (Liberia), Jesús Alvarado (Limón FC), Daniel Araya (Pérez Zeledón), Marcelo Rivas (Santos), José Pablo García (Saprissa), Guillermo Arrieta (Universidad de Costa Rica) y Paulo Contreras (Uruguay de Coronado).

En este apartado también hay particularidades, pues hay casos en que los mencionados no son comunicadores titulados.

Todas estas variables fueron de interés para esta investigación, pues permitieron buscar relaciones consecuentes entre ellas y las diferentes prácticas comunicativas que realizan los departamentos de comunicación de los doce equipos que son parte de la población de estudio.

2.3. Marco legal.

2.3.1. Declaraciones internacionales.

Para el presente trabajo fue de alta importancia tener en cuenta diferentes normativas que inciden en el ámbito de la comunicación en el país.

En primer orden, se ubica al artículo 19 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que dice:

Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión. (UN, 1948, sección Artículo 19, párr. 1).

A su vez, lo anterior va de la mano con el artículo 13 de la Convención Americana de los Derechos Humanos, expuesto en su sitio web:

Toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento y de expresión. Este derecho comprende la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de toda índole, sin consideración de fronteras, ya sea oralmente, por escrito o en forma impresa o artística, o por cualquier otro procedimiento de su elección. (Organización de los Estados Americanos, 1969, sección de Libertad de Pensamiento y de Expresión, párr. 1)

Sobre este se agrega, además, que no puede censurarse una opinión a menos que vaya en contra de “el respeto a los derechos o a la reputación de los demás, la protección de la seguridad nacional, el orden público o la salud o la moral públicas” (Organización de los Estados Americanos, 1969, sección de Libertad de Pensamiento y de Expresión, párr. 2).

2.3.2. Normativas nacionales.

Posteriormente, delimitando cada vez más la zona geográfica, se ubica la Constitución Política de Costa Rica y los artículos 24 (reformado en 1996), 28, 29 y 30.

Entre ellos se subraya el 29, que reza de la siguiente manera: “todos pueden comunicar sus pensamientos de palabra o por escrito, y publicarlos sin previa censura; pero serán responsables de los abusos que cometan en el ejercicio de este derecho, en los casos y del modo que la ley establezca” (Gobierno de Costa Rica, 1949, p.7).

Lo anterior hace referencia a que se deberá responder directamente a lo que demanda el Código Penal y su título II, en el cual se habla sobre delitos contra el honor, en su sección única de Injuria, Calumnia y Difamación. Las penas se desglosan de los artículos 145 al 155 (Gobierno de Costa Rica, 1941, pp. 47-49).

Otra normativa que debe tenerse en consideración es el Código de Ética de las y los profesionales de la comunicación, redactado por el Colegio de Periodistas de Costa Rica. Está compuesto por 40 artículos distribuidos en: obligaciones de todos los miembros, quienes ejercen el periodismo, quienes ejercen la producción audiovisual y quienes ejercen la publicidad. Rige desde el martes 16 de agosto del 2011 (Colegio de Periodistas, 2012).

Se enfatiza en la importancia de absolutamente todos los artículos comprendidos en este documento, dada la labor integral que deben realizar los departamentos de comunicación en la actualidad, indiferentemente de su temática.

2.3.3. Particularidad de derecho de imagen.

Finalmente, se hace notar la importancia del tema del derecho a la imagen en una realidad en la que las redes sociales son plataformas fundamentales dentro del ámbito de la comunicación.

El derecho a la imagen no se encuentra expresamente reconocido en la Constitución Política costarricense; sin embargo, Ventura y Villegas (2012) apuntan que está amparado por el artículo 24 que dice: “se garantiza el derecho a la intimidad, a la libertad y al secreto de las comunicaciones” (p. 139).

Al respecto, las autoras (2012) citan la resolución 1993-2533 de la Sala Constitucional al mencionar que “el derecho a la imagen es uno de los derechos de la personalidad y tiene independencia funcional”, así como la resolución 2004-08759, que explica que “es un derecho constitucionalmente derivado del derecho de la intimidad protegido por el artículo 24 de la Constitución Política” (p. 139).

Incluso, Ventura y Villegas (2012) explican que las únicas regulaciones expresas sobre el derecho a la imagen en Costa Rica están en el Código Civil, el cual también citan:

Artículo 47: La fotografía o la imagen de una persona no puede ser publicada, reproducida, expuesta o vendida en forma alguna si no es con su consentimiento, a menos que la reproducción esté justificada por la notoriedad de aquella, la función pública que desempeñe, las necesidades de justicia o de policía, o cuando tal reproducción se relacione con hechos, acontecimientos o ceremonias de interés público o que tengan lugar en público (p. 140).

Cada uno de los documentos mencionados es fundamental en la profesión de la comunicación, por lo que todos sus miembros deben tenerlos en cuenta en su quehacer profesional.

Su repaso en esta investigación es relevante pues demarca el panorama que legalmente se debe respetar en el área comunicacional de las organizaciones deportivas, en este caso, equipos de fútbol de Primera División. Dicha delimitación puede evidenciar algunas falencias en su ejercicio y la posibilidad de una posterior mejora.

2.4. Perspectivas teóricas.

La comunicación en la actualidad es una actividad increíblemente cambiante, según se refiere Lorenzo (2013, p. 19), al apuntar su utilidad dentro de la sociedad de la información como un factor generador de conocimiento.

Cómo afrontar el auge de las redes sociales y la constante aparición de nuevos espacios son retos incuestionables que día con día enfrentan los comunicadores, independientemente de la temática en la que se desempeñen. Lo anterior se argumenta más allá de que en esta investigación el foco sea la comunicación organizacional en el deporte desde un punto de vista estratégico.

Por eso se procede a explicar el concepto de comunicación estratégica, mediante lo explicado por Sánchez (2014, p. 26), quien a su vez citó a Meyer.

La comunicación estratégica se entiende como una metodología que busca comprender las condiciones externas imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación (p. 26).

Con esto claro, es necesario, entonces, el análisis periódico, crítico y minucioso de los procesos comunicacionales, para así generar nuevo conocimiento, redefinir tendencias, identificar responsabilidades y mejorar las destrezas necesarias, todo con el objetivo final de pulir la práctica de la profesión para que sea lo más eficiente y eficaz posible.

Además, de acuerdo con Pedersen, Miloch, y Laucella (2007), quienes citan a Modaff y DeWine, “el estudio de la comunicación organizacional ayuda a las personas a entender y apreciar la comunicación como un proceso central de la organización” (p. 121), lo cual, sin duda, es una de las metas que se quieren cumplir con la presente investigación.

Lo anterior es importante porque no es una teoría nueva. Desde hace muchísimo tiempo se considera que la comunicación es un aspecto vital para las organizaciones.

Pedersen et al (2007, p. 121) afirman que desde la década de los 60, Rensis Likert, ya había identificado a la comunicación como un componente primario de una organización eficiente. Esto sin importar el campo en el que se desarrolle dicha organización.

Y el deporte no es la excepción. “Una comunicación efectiva es vital para el éxito de cualquier organización deportiva (Pedersen et al, 2007, p. 120).

En su estudio Olabe (2009) explica que:

La propia dinámica de la sociedad actual, en la que la actividad dominante es la información y los servicios, y en la que la cultura empresarial está determinada por la identidad, calidad y motivación, lleva a estas organizaciones (las deportivas) a apostar decididamente por la comunicación institucional. (p. 126)

Estos conceptos obligaron a estudiar diversas teorías desde puntos de vista específicos, de cara a allanar el camino en esta investigación. Así, se consideró

explorar las vertientes de la comunicación en el deporte y los impactos tecnológicos que la inciden.

Ambas permitieron reforzar la importancia de un estudio que se enfocara en conocer la gestión de los departamentos de comunicación de equipos de fútbol, puesto que una de las proyecciones realizadas es que estos no tienen un desempeño que maximice la eficiencia y, para ello, se precisa del aprovechamiento de las oportunidades tecnológicas.

2.4.1. La comunicación en el deporte.

Como se mencionó previamente, la comunicación en una organización es cada vez más común en cualquier empresa o entidad. Sin embargo, en el ámbito deportivo, definitivamente ha costado que esta premisa cale hondo.

“Nuestras conceptualizaciones (de los comunicadores) sobre comunicación deportiva son típicamente más amplias e inclusivas que lo que otras personas en el campo puedan considerar”, analiza Pedersen (2012, p. 59).

Por ejemplo, la definición propuesta por Pedersen (2007) que dice “la comunicación deportiva es un proceso en el que personas inmersas en el deporte, en un ambiente deportivo o por medio de un esfuerzo en un deporte comparten símbolos, al mismo tiempo que crean significado a través de la interacción” (p. 57) debería ser una bandera; no obstante, en la práctica no se aplica en su totalidad.

En tanto, Martín (2011) aduce que la comunicación deportiva es una “comunicación no lejana a la de cualquier empresa; sin embargo, tiene características particulares que le llevan a la especialización, debido a la necesidad de conseguir mayores rendimientos sociales, sin olvidar los económicos” (p. 227).

Estas definiciones y conceptos son una de las aristas que se estudian con frecuencia dentro del campo de comunicación deportiva, tal cual reitera el propio Pedersen, uno de los líderes en la investigación de la comunicación en el deporte.

Dicho autor (2013, p. 2) ya estudió este campo desde diversas aristas, que serán mencionadas constantemente a lo largo de este trabajo de investigación. Entre ellas se ubican, además de las teorías y conceptos, el trabajo de los *mass media* (prensa escrita, documentales, transmisiones deportivas, reporteo y personal), uso de las redes sociales, aspectos sociológicos de la comunicación deportiva y aspectos administrativos y de dirección de la comunicación deportiva.

Pedersen (2013) subraya la importancia que la comunicación en el deporte ha ido tomando al decir que “en los últimos años, ha emergido un interés general por el conocimiento dentro del campo de la comunicación. (....). Sin embargo, algunas de las investigaciones publicadas en el área han estado desconectadas y enfocadas en temas particulares” (p. 4).

El problema es que, tal cual apunta Olabe (2009), los departamentos de prensa de organizaciones deportivas no entendieron aún su enorme potencial, pues no aprovechan dos perspectivas que considera esenciales: “potenciar el mix de comunicación de la organización que supone complementar la comunicación *online* y *offline*, así como la posibilidad de posicionar la imagen corporativa, tanto en los públicos habituales como en los nuevos públicos” (p. 123). Mejor dicho, desaprovechan la oportunidad de reforzar su reputación y su imagen corporativa, entendida como “la opinión resultante y las percepciones, experiencias, impresiones, sentimientos, creencias y conocimientos de cierto público objetivo tras el contacto con una organización empresa o institución” (Martín, 2011, p. 231).

Wisocky (2012, p. 4) relaciona este argumento con la teoría de usos y gratificaciones propuesta por Katz, Blumler y Gurevitch en 1974, la cual dice que el público busca información específica y consume medios específicos para satisfacer una necesidad. Apunta que las organizaciones deportivas deben reconocer que el público está buscando contenido específico y de calidad.

Altwater (2012), por su parte, apunta, en referencia a lo expuesto por Raney en 2006, que “el éxito o fracaso de equipos deportivos tiene un impacto en el ánimo y la actitud de las personas y las sociedades en general (p. 1).

Olabe (2009) se extiende y expresa que “las entidades deportivas necesitan, como cualquier otra organización, empresa o institución, trasladar su imagen a la sociedad para conseguir sus objetivos, por lo que deben recurrir a la comunicación” (p. 126).

Como mecanismo, el número de webs dedicadas al deporte sigue aumentando, con una particularidad: los clubes, las instituciones deportivas, e incluso los atletas individuales tienen ahora la posibilidad de gestionar sus propios medios de comunicación (De Moraga, 2007, p. 9).

Sin embargo, Olabe (2009) presenta un escenario reiterado en el mundo de falta de visión y desaprovechamiento de las posibilidades comunicativas, según su análisis.

El posicionamiento de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (TIC) ha supuesto que muchas entidades deportivas se hayan sumado a la tendencia actual de crear su propio portal corporativo, pero más como herramienta de prestigio que desde un uso estratégico, dejando de lado las múltiples posibilidades que ofrece el nuevo medio (p. 123).

Incluso, dentro de las mismas disciplinas deportivas hay diferencias al respecto, si se toma en cuenta el manejo de la comunicación de las federaciones. Por ejemplo, en Costa Rica, Unafut (entidad que organiza el campeonato de fútbol de la Primera División), deporte que es la columna vertebral de esta investigación, sí cuenta con sitio web y redes sociales funcionales, a diferencia de otras como ajedrez, *softball* o boliche.

Misma situación acontece en España, basado en el trabajo de Martín (2011), quien categorizó las disciplinas según diversos aspectos de la gestión de sus departamentos de prensa: “federaciones con recursos o prestan la atención necesaria a los departamentos de comunicación para hacer crecer la disciplina (p. 402)”

Con todo lo anterior, lo que se quiere dejar claro es que existe una necesidad de ampliar los horizontes en cuanto a comunicación organizacional y entender que en la coyuntura que vive el mundo actual las posibilidades son infinitas para el crecimiento y posicionamiento de una organización.

Pero hay otras aristas por las que se debe estudiar la comunicación en el deporte, aparte de la falta de comprensión de su importancia. Una es la posibilidad de rentabilizar que la comunicación ofrece, siempre y cuando sea conducida apropiadamente. Es decir, la comunicación en el deporte como oportunidad empresarial.

Martín (2011, p. 30) destaca a la comunicación en el deporte como uno de los aspectos más importantes para su financiación y, como consecuencia, para su supervivencia.

Esto va de la mano con lo que aduce Lange (2002, p. 23), al traer a la palestra a Bruhn, quien acuña el término “triángulo mágico” al describir la relación interconectada entre deporte, economía y medios.

De Moraga (2007) tampoco obvia esta perspectiva y considera que: “el eje horizontal ‘comunicación-negocios’ amplía su influencia e incrementa su complejidad cada vez más” (p. 6).

Se agrega, además, que el paradigma de relacionar comunicación solamente con medios tradicionales quedó atrás y que “las nuevas tecnologías abren un nuevo campo de oportunidades a la mediatización del deporte, alimentando las estrategias de transformación multimedia de las empresas de comunicación y abriendo el sector a nuevas oportunidades de negocio” (De Moraga, 2007, p. 6).

Lo más importante es “señalar que la generalización de Internet permite ahora una gestión global de las sinergias entre comunicación, en este caso deportiva, los negocios y la comunidad” (De Moraga, 2007, p. 9)

Para ejemplificar, De Moraga (2007, p. 9) habla acerca de los sitios web de las instituciones deportivas, sobre los cuales ya se mencionó no siempre son explotados de forma eficaz.

Sin embargo, hace referencia a las posibilidades que ofrece en este rubro económico y aparte de mencionar la lógica interacción con el público, principalmente los aficionados, también apunta la posibilidad de vender entradas, explotar la extensión de la marca con productos como camisetas, lapiceros, jarras, etcétera, y “convertir a sus *fans* en verdaderos *targets* comerciales, ofreciendo otros múltiples servicios no relacionados con la institución deportiva merced a la publicidad externa que puede acercarse. Dicho concepto se extiende también a las redes sociales.

No obstante, la comunicación deportiva no solo se genera hacia afuera, es decir, hacia ese público, otras organizaciones o medios que tanto fueron reiterados hasta el momento, también hay una amplia importancia en lo que se hace adentro de las paredes propias.

“La comunicación organizacional en el deporte incluye elementos interorganizacionales e intraorganizacionales”, dicen Pedersen et al (2007, p. 121). Esto puede traducirse como el reconocimiento de la existencia no solo de la comunicación externa, sino también de la comunicación interna.

Martín (2011) detalla sobre la comunicación externa que procura “principalmente influir y estar presente en los medios de comunicación para extender al máximo la actividad de la empresa o entidad en la sociedad. La mayoría de las veces solo tiene un camino de ida, nunca de vuelta” (p. 237).

En tanto, sobre la interna, Martín (2011) aduce que sucede lo opuesto. “Es un camino de dos direcciones. Propicia una retroalimentación en el que se puede conocer como es el estado de implicación de todos los que trabajan en la búsqueda de un objetivo común” (p. 237). En ella, usualmente hay una estructura vertical hacia arriba y abajo (Pedersen et al, 2007, p. 121).

Esta variable se destaca porque dentro de la comunicación organizacional se necesitan de algunos elementos para poder marcar una diferencia, entre ellos el recurso humano.

Pedersen et al (2007), aduce que “un prerequisite de comunicación organizacional exitosa es el liderazgo” (p. 120). Y ese liderazgo puede (y debe) ser representado por los encargados de los departamentos de prensa, al menos en lo referente a organizaciones o empresas, las cuales, en el caso de este estudio, son específicamente deportivas.

Y sobre dicho liderazgo, Kelly Krauskopf (Pedersen et al, 2007, p. 120) expresa que “es la habilidad para desarrollar una visión y un camino para su organización y la habilidad de motivar e influenciar a su equipo de trabajo a alcanzar la meta.”

La primera de esas premisas es lo que se considera como estrategia de comunicación, determinante en los resultados de la gestión y sobre la que dicho líder tiene alta incidencia, pues debe, como mínimo, llevar la batuta en la planificación, dirección y control.

En síntesis, la comunicación puede convertirse en una herramienta fundamental para una organización no solo para informarle al público, o bien, a otras organizaciones o medios tradicionales sobre lo que se hace en su gestión, sino también puede tornarse en un catalizador para mejorar desde el ámbito económico.

2.4.2. Impacto de los cambios tecnológicos en el seno de la comunicación.

Tal y como se mencionó en la sección anterior, en definitiva, los cambios tecnológicos tienen un impacto profundo en la comunicación.

Lange (2002, p. 45) afirma que el periodismo deportivo vivió un cambio sustancial como resultado del desarrollo en tecnología en comunicación. Nuevas formas de obtener información y prácticas laborales han revolucionado al periodismo.

Al respecto, Valle (2003) expresa que:

El uso y apropiación de las nuevas tecnologías de comunicación se han constituido en herramientas para la competitividad, de allí que uno de los grandes retos que tiene el comunicador organizacional es la de generación de

sentido de trabajo en torno a las nuevas tecnologías. (sección Comunicación Organizacional y nuevas tecnologías, párr. 1)

Entre esas tecnologías, sin duda, aparecen las redes sociales y los sitios web, que ahora acompañan a los medios tradicionales en cuanto a las opciones para publicación y consumo de información.

Salas (2014) expresa sobre dichas alternativas, así como de sus posibilidades y alcance que:

Las nuevas tecnologías no se diferencian de los otros medios de comunicación en cuanto a la necesidad de escuchar a nuestros diferentes públicos, para lograr establecer una comunicación simétrica de doble vía como afirma Grunig (2011), quien coloca a estos medios como el Twitter, chats, blogs, o red social, en la categoría de ideales, al motivar una respuesta inmediata o pronta de nuestros stakeholders, es decir doble vía en tiempo real (p. 7).

Al respecto, Moreno y Navarro (2013) realizaron un estudio en el que analizaron diferentes variables de sitios webs y redes sociales corporativas, entre ellas: contenido y actualización; usabilidad; interactividad y viralidad, parámetros que también se investigaron en el presente Trabajo Final de Graduación (TFG).

Con ello se fortalece lo que expresa uno de los argumentos de Salas (2014) acerca de las habilidades que tienen estas nuevas tecnologías:

Lo que hay que hacer es aprovechar al máximo las ventajas de las nuevas tecnologías, como en el caso de la ayuda que proporcionan para monitorear el medio o analizar tendencias del entorno, cualidades que ayudan al posicionamiento del comunicador organizacional dentro de las empresas, al ofrecer a la gerencia información útil acerca del contexto externo o interno de las organizaciones (p. 15)

Asimismo, Salas (2014) cita a Moschini al expresar que otras posibilidades que ofrecen las redes sociales, o en general, las nuevas tecnologías son “las alianzas, principalmente para impulsar las relaciones institucionales de la empresa y para identificar potenciales *partners* y socios empresariales, lo que comúnmente es

llamado B2B, o transacciones entre negocios para construir red entre proveedores, distribuidores, socios o aliados” (p. 10).

Por otra parte, Lange (2002) expresa que en esta era se vive una transformación fundamental en el periodismo de una magnitud como la innovación de la prensa masiva y barata de los años 30, pues emergió una nueva forma de ejecutar dicha profesión, “donde son trascendentales las características distintivas de un periodismo ubicuo, del acceso global a la información, del reporteo instantáneo, la interactividad, el contenido multimedia y la personalización extrema” (p. 48).

Por la misma línea de pensamiento transita Hancherick (2011):

Con la evolución tecnológica de los medios de comunicación a través de los años, también evolucionó la forma de obtener y publicar información. Antes, los periódicos y medios impresos eran la fuente primaria de información; los periodistas tenían tiempo de reportear y verificar a través de múltiples fuentes antes de que la historia fuese publicada. Hoy en día ese modelo está obsoleto (p. 18).

Moreno y Navarro (2013) describen que la entrada de la tecnología en la comunicación estratégica creó dos corrientes principales: “la que entiende la Red como una extensión de las formas tradicionales de comunicación y la que considera que se abren nuevas oportunidades para el desarrollo de la bidireccionalidad y el enriquecimiento de la comunicación (p. 3)”.

Sobre la segunda corriente, Moreno y Navarro (2013) añaden que: “las empresas no están aprovechando el potencial dialógico e interactivo que ofrecen las nuevas herramientas e incluso los profesionales de las relaciones públicas actúan con lentitud a la hora de adoptar las nuevas tecnologías” (p. 2).

En su análisis Moreno y Navarro (2013) también destacan algunas características que deben estudiarse dentro del rubro de la inmersión de tecnología en el área de la comunicación, pues son obstáculos para que las organizaciones no aprovechen al máximo las nuevas tecnologías:

El miedo de las organizaciones a perder el control de la información, además de las dificultades para elegir correctamente los medios antes de lanzarse a la comunicación online, dedicar el tiempo necesario para una correcta gestión,

analizar el feedback de los usuarios, actuar de forma proactiva y perfeccionar la medición de los principios dialógicos (p. 2)

En tanto, sobre la primera corriente, la cual se dirige a que la extensión de la Red como una de las formas tradicionales de comunicación, se puede relacionar con que hay quienes afirman que ese panorama cambiante y esas variaciones impulsadas por las nuevas tecnologías hacen que el periodista pierda protagonismo.

Casini (2008) señala que esta tendencia, a la que identifica como periodismo 3.0, implica “el cambio de poder de los medios a la audiencia, la pérdida de la soberanía, o el “control exclusivo” de los contenidos por parte de los periodistas y el desafío que implica a la objetividad periodística” (p. 115).

Eso sí, Moreno y Navarro (2013) advierten que la aparición cada vez más frecuente de las nuevas tecnologías amerita que a menudo se evalúe el éxito de su aplicación y lo hacen tanto desde el punto de vista académico como operativo: “La rápida evolución de nuevas tecnologías obliga a supervisar constantemente la validez de los resultados de las investigaciones, comprobando si la aparición y el desarrollo de nuevas herramientas alteran las rutinas profesionales o incluso la esencia misma de la disciplina” (p. 21).

Sin embargo, esto solo significa que se debe innovar y adaptarse a los nuevos modelos de ejecución, tal y como indica Casini, al apuntar que “el desarrollo del periodismo 3.0 no marca el fin del periodismo realizado por periodistas; sin embargo, es indudable que transformó las rutinas productivas y llevó a los medios tradicionales a explorar otras formas de ofrecer contenidos y servicios” (2008, p. 117).

Esto se afirma porque ninguno de los cambios hará que la comunicación deje de ser fundamental para una organización.

“El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito es indiscutible. (...) La comunicación organizacional no es una moda, ni una tendencia pasajera, es una necesidad actual comprobada” (Sandoval, 2004, p. 42).

Más aún en el deporte, actividad que siempre ha sido de interés e importancia nacional e internacional, pero que ahora, debido a un incremento del sentimentalismo del público, también ha aumentado su consumo informativo (Altvater, 2012, p. 1).

“En nuestros días hablar de deporte significa hablar de una gran diversidad de fenómenos de naturaleza claramente distinta, pero entrelazados a través de

funciones y símbolos compartidos. La comunicación, juega un papel fundamental en esta estructura” (De Moraga, 2007, p. 4).

Por todo lo anterior es que De Moraga (2007, p. 6) expresa que el deporte y su crecimiento no quedaron exentos de una obligación cada vez mayor de comunicación, ya que ahora no se trata solamente de que la práctica deportiva profesional se convirtió en un espectáculo, sino en un mecanismo de crear sociedad.

2.4.3. La necesidad de una estrategia de comunicación en el campo deportivo.

Así, dentro de todo el análisis que puede realizarse sobre la comunicación organizacional en el deporte, el detalle más importante siempre será la estrategia o plan de comunicación que se aplique.

Sanahuja (2013) expresa que “el proceso estratégico y la definición de una visión corporativa obligan a coordinar las distintas áreas de trabajo” (p. 81) y cita a Morales al señalar que “la comunicación planificada engloba a todas las teorías que estudian aquellas ocasiones en las que la comunicación es usada de modo consciente para buscar una serie de objetivos más o menos específicos” (ibid).

Martín (2011, p. 253) la define como “el instrumento que marca la organización en el proceder de su política de comunicación. En él se recogen los objetivos y la forma de llegar a ellos. Se trata de diseñar un libro de ruta que seguir en el desarrollo de la actividad” (p. 253).

Asimismo, Sanahuja (2013) cita a Pérez y añade que “cualquier proceso directivo en una organización tendrá mayor probabilidad de culminarse con éxito si es el resultado de un plan estratégico” (p. 81).

Esa concientización es lo que permite que conceptos como estrategia y planificación lleguen a punto de encuentro, tal cual dice Morales (2010): “el concepto de estrategia queda unido a planificación estratégica, entendida esta como el proceso formal y sistemático mediante el cual la empresa define su posición deseada en el futuro y detalla los medios y forma en que prevé lograrlo (p. 63)”.

Morales (2010, p. 64) agrega, además, que para poder comenzar la planificación y posteriormente el diseño de la estrategia se deben tener claro tres aspectos: características del entorno en el que competirá la compañía, el grado de madurez de la compañía, la cultura y el estilo de liderazgo.

Al respecto, Martín (2011) expresa que “toda estrategia debe de nacer a partir del conocimiento previo de qué es lo que demandan los medios. Dicho responsable de comunicación debe ser un perfecto conocedor no solo de los contenidos que interesan a los periodistas, sino también de sus formas de trabajar” (p. 240), en alusión a los diferentes soportes existentes.

“Planificar la comunicación es esencial, ya que les permite establecer qué estrategias se van a aplicar a cada ámbito del proceso comunicativo de las organizaciones y con qué herramientas comunicativas se van a conseguir los objetivos de la organización” (Olabe, 2009, p. 127).

Esto incluye hasta tener previsto escenarios negativos, lo cual, según Martín (2011, p. 264), raramente se anticipa, pero debería.

“Las crisis es algo que debe ser tenido en cuenta por los departamentos de comunicación. Estas responden a un cambio repentino dentro de una organización que pone en peligro su imagen y equilibrio natural” (Martín, 2011, p. 264).

Sobre este argumento Martín (2011) aclara que:

El deporte de élite vende. Generalmente éxitos. Sin embargo, debe estar preparado, no solo para asumirlos y rentabilizarlos, también para cuando desaparecen o se convierten en malas noticias perseguidas por los medios de comunicación. El deporte popular o el denominado comúnmente minoritario necesita comunicarse para hacerse notar y crecer (p. 227).

Con todo lo anterior claro, se puede citar a Morales (2010), quien menciona que “el esquema comúnmente aceptado según el cual el proceso de planificación estratégica se desarrolla en tres fases: formulación, implantación y evaluación” (p. 65), modelo que será fundamental en el desarrollo de este Trabajo Final de Graduación.

No obstante, para expandir el concepto se incluye lo escrito por Álvarez (2010), quien apunta que:

La planificación estratégica en comunicación implica en la práctica concreta: investigar para llegar al diagnóstico; planificar acciones en un programa y su comunicación para finalizar con la evaluación del cumplimiento de los objetivos. Dentro de esta lógica, el cumplimiento del proceso permite suponer que la planificación estratégica en comunicación se verifica en niveles

eficaces (se logran los objetivos). Sin embargo, el alcance de estos resultados queda limitado muchas veces a la demostración del grado de éxito en el cumplimiento de los objetivos de producción sin buscar una relación entre los resultados de la gestión de comunicación y la mejora en los objetivos generales de la organización (p. 10).

Asimismo, cada una de esas etapas tiene diversos pasos, que si bien en ocasiones varían de un autor a otro, mantienen una estructura general, la cual es recopilada por Morales (2010, p. 65-69).

- Formulación: definición de la política de la compañía, análisis interno y externo, evaluación y selección de estrategias.
- Implantación: comunicación de la estrategia y despliegue de la estrategia.
- Evaluación: pruebas y retroalimentación.

En resumen, la comunicación necesita una orientación y debe alejarse del camino de la improvisación para poder cumplir con sus objetivos de forma eficiente, indiferentemente de cuáles estos sean.

La planificación y formulación de una estrategia debe ser la única ruta por seguir, para evitar resbalones que pongan en juego la imagen corporativa, la economía o hasta los públicos externos de la organización.

Capítulo 3. Marco metodológico

Después de conocer los antecedentes que demarcan la investigación en el estado de la cuestión, así como las teorías que se utilizaron para interpretar los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo por medio del marco teórico (ambos en el capítulo dos), se comienza a delimitar el camino seguido para poder alcanzar los diferentes objetivos que se plantearon en el capítulo uno.

Dicha delimitación se realizó mediante el establecimiento del marco metodológico, etapa en la que deben consolidarse detalles como el enfoque, el tipo de investigación, las fuentes de información, los sujetos de información, las técnicas por utilizar y sus diferentes variables, entre otros.

Cada uno de esos ítems es de incalculable valor para la investigación, porque despejan posibles dudas tanto para el investigador, como para el futuro lector, acerca del porqué de las decisiones tomadas.

A la vez, se incluye un cronograma que sirvió como guía para calendarizar los siguientes pasos del estudio y así mantener un orden que oriente hacia mayor eficiencia.

3.1. Enfoque.

El enfoque que se dio a esta investigación corresponde a la categoría de mixto, porque vincula datos cualitativos y cuantitativos.

Sobre la vertiente cualitativa Mora (2005) aduce que:

Es una estrategia de investigación que se basa en una rigurosa descripción contextual de los hechos o situaciones. Esta descripción debe garantizar la máxima intersubjetividad en la captación de una realidad compleja. Por lo tanto, los datos que son susceptibles de categorización se deben recoger en forma sistemática. (p. 90),

En tanto, sobre la cuantitativa, la misma autora (2005) expresa que: “analiza y estudia aquellos fenómenos observables que son susceptibles de medición, análisis matemáticos y control experimental. Aboga por el empleo de estrategias cuantitativas, fundamentadas en el método científico” (p. 88).

Con lo anterior claro, entiende al enfoque mixto como el que “representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Según el autor requieren de una mentalidad abierta y un buen conocimiento y manejo de ambos enfoques” (Mora, 2005, p. 92).

Otro autor que opina al respecto es Padilla (2016), quien describe que la parte cualitativa se utiliza porque “presenta una rigurosa descripción de una situación concreta, además de ser ideográfico porque describe los hechos mediante categorías y subcategorías” (p.53), en tanto, el cuantitativo es válido porque “hace uso de la medición numérica y el análisis estadístico.” (p.53).

En la presente investigación ambas perspectivas tuvieron un balance similar, pues desde las dos se obtuvieron insumos valiosos que permitieron alcanzar los objetivos específicos planteados, los cuales, a su vez, responden al objetivo general de “caracterizar la comunicación externa dentro del fútbol de Primera División de Costa Rica, desde la labor de sus departamentos de prensa y las estrategias comunicativas que utilizan, para fortalecer la gestión de la empresa Goldberg Comunicación, dedicada a la consultoría en ese campo”.

Específicamente, se utilizó la herramienta de observación y la entrevista para el paradigma cualitativo y el censo para el cuantitativo, tal y como se observará más adelante.

3.2. Tipo de investigación.

La presente investigación se considera exploratoria-descriptiva y se ubica dentro del campo no experimental.

El aspecto exploratorio se debe a que: “su propósito es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico” (Hernández et al, 2010, p. 152).

Hernández et al (2010, p. 152) agregan que este alcance se aplica a problemas de investigación nuevos o poco conocidos, como es la realidad del presente tema de esta investigación en suelo costarricense, el cual tiene antecedentes nulos. Además, se afirma que puede ser la base de investigaciones posteriores.

En otras latitudes, principalmente en España, sí existen trabajos de un enfoque similar, los cuales serán mencionados más adelante, como por ejemplo lo

investigado por Olabe (2009 y 2012) y por Sanahuja (2013); no obstante, en Costa Rica, nunca se hizo un análisis de similar.

En tanto, el descriptivo busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”, expresa Mora (2005, p. 92), citando a Hernández. Y mediante un diagnóstico sobre la gestión de los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División se cumple dicha propiedad.

Mora (2005) añade, además, que en el caso de un estudio cuantitativo la descripción se refiere a medir y en uno cualitativo a recolectar información.

Sobre las investigaciones no experimentales, Briones (1996, p. 46) afirma que son aquellas en las cuales el investigador no tiene el control sobre la variable independiente y tampoco conforma los grupos de estudio.

3. 3. Fuentes de información.

La selección eficiente de la información es fundamental en toda investigación, pero quizás aún más en una de nivel de Maestría, en la que el flujo de esta es amplio. Por ello se debe tener muy claro el proceso de búsqueda, rastreo, discriminación, desglose y demás acciones, con tal de obtener estrictamente lo necesario y no extraviarse en insumos inútiles.

Sin embargo, antes se debe entender cuáles son los tipos de datos que hay. De acuerdo con Gómez (2011, p.37) son dos: existentes e inexistentes. Por su parte, Hernández (2010, p. 51) subdivide los primeros en fuentes de información primarias, secundarias y terciarias.

Las primarias se califican como “información original que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada ni interpretada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa” (Pérez, 2014, p. 127). Corresponden a información dada por los sujetos de estudio o por la persona que recoge los datos (Padilla, 2016, p. 13).

Mientras que las secundarias “contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos (Pérez, 2014, p. 127). Se considera dentro de ellas a tesis, libros y artículos.

Estas fueron, principalmente, las que se utilizaron en el estado de la cuestión y marco teórico de esta investigación, no así en la recolección de datos.

En tanto, “las terciarias son guías físicas o virtuales que contienen información sobre las fuentes secundarias. Forman parte de la colección de referencia de la biblioteca” (Pérez, 2014, p. 127).

Por otro lado, los datos inexistentes son brindados por quienes no realizan la investigación y se obtienen por medio del uso de instrumentos (Padilla, 2016, p. 53).

En el caso de esta investigación, es un censo aplicado vía Internet a los presidentes de los equipos de Primera División de la temporada 2015-2016 de fútbol de Costa Rica y entrevistas vía telefónica y presencial con periodistas de medios de comunicación y miembros de los departamentos de comunicación de dichos clubes.

Estos insumos serán los utilizados en los próximos capítulos de esta investigación, los cuales se basan en el trabajo de campo y análisis de resultados.

3.4. Población, objeto y unidad de estudio.

Otro punto determinante por identificar es la población de estudio de una investigación.

Gómez (2012, p. 8-9) explica que “toda investigación tiene como referencia un conjunto de unidades de estudio o elementos que pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones, objetos, etc. Este conjunto se denomina, técnicamente, como población”.

De la población se desprende el concepto de objeto de estudio, que corresponde a la temática o variable que se quiere estudiar (Mena, 2016). Para esta investigación será la ya mencionada gestión de comunicación que ejecutan los departamentos de prensa identificados, ya que es su funcionamiento (ya sea bueno o malo) el aspecto específico que se quiere evaluar.

Entonces, puntualmente, se identifican dentro del objeto de estudio a los doce departamentos de prensa de los equipos de fútbol de la Primera División de Costa Rica que participaron en la temporada 2015-2016, pues son a quienes se les realizará una radiografía de la gestión de su comunicación externa.

Se aclara, a su vez, que la unidad de estudio es el departamento de prensa de un equipo de fútbol de Primera División de Costa Rica.

3. 5. Recolección de información.

3.5.1. Técnicas de recolección.

La definición de las formas de recolección de información es un paso vital dentro del marco metodológico de una investigación, más cuando se trata de una de tipo mixto, en la que se mezclan métodos cuantitativos y cualitativos, puesto que cada uno tiene sus particularidades.

3.5.1.1 Técnicas cualitativas.

Por ejemplo, Sandoval (1996) aduce sobre el ámbito cualitativo que:

El plan de recolección de información se va completando y precisando en la misma medida que avanza el contacto con las personas y situaciones fuentes de datos. Esto no es sinónimo, en modo alguno, de ausencia de intencionalidad o falta de lógica; significa, más bien, un recurrir a la flexibilidad. (p. 134).

Al respecto se puede agregar que el plan es emergente y cambiante en función de los hallazgos que se van realizando (Sandoval, 1996, p. 136).

Ragin y de Setién (2007) también se refirieron al respecto cuando escribieron que:

La investigación cualitativa está con frecuencia menos estructurada que otras clases de investigación social. El investigador inicia un estudio con un cierto grado de flexibilidad con respecto al objeto de investigación y a lo que se puede aprender de este. (p. 149)

Estos autores agregaron, además, que en el enfoque cualitativo, “durante el transcurso de la investigación, se debe determinar cuál es la información útil y ser más selectivo a medida que se adquiere conocimiento adicional sobre cada caso”, porque eso es lo que permitirá reconocer el momento de retroceder o no en el proceso y cómo hacerlo de forma eficaz (2007, p. 152).

Con base en ello, para esta investigación se decidió el uso preliminar de dos técnicas básicas dentro de la investigación cualitativa, las cuales son la observación y la entrevista. A continuación se hace referencia a ellas con más detalle.

a) Observación: La técnica de observación se empleará en el grupo definido como departamentos de prensa de los doce equipos de la Primera División de la temporada 2015-2016. Esto permitirá acercarse al primer objetivo específico de esta investigación: “describir las acciones que realizan los departamentos de prensa de equipos de fútbol de Primera División.”.

Para ello se toma en cuenta la explicación que da Álvarez-Gayou (2003) sobre esta técnica: “todos hacemos uso de la observación cotidianamente, lo cual da lugar al sentido común y al conocimiento cultural. La diferencia entre la observación cotidiana y la que tiene fines científicos radica en que esta última es sistemática y propositiva” (p. 104).

En este caso puntual se considera el acercamiento a esta técnica en calidad de “participante como observador”, según la categorización de Álvarez-Gayou (2003, p. 105), ya que se cumple con la premisa de que el investigador está vinculado con el grupo de estudio en el ámbito laboral.

Entonces, del 6 de setiembre al 6 de octubre del 2016 se analizaron los contenidos que los departamentos de prensa de los equipos de fútbol publican y transmiten en las diferentes plataformas comunicativas existentes, a saber, sus redes sociales oficiales, sitios web oficiales, en caso de que existan.

Día a día se dio seguimiento exhaustivo a la cantidad de publicaciones, su mensaje, su estilo y el impacto obtenido, medido con base en la cantidad de seguidores y sus consecuentes reacciones.

Asimismo, se exploraron herramientas actuales de *marketing* digital como el sitio web Social Karma, el cual permite identificar tendencias en las mencionadas redes sociales.

Los insumos obtenidos se agruparon en una matriz de triangulación de datos (Sandoval, 1996, p. 152); sin embargo, no se desestimó la utilización de listas de control (Rodríguez y Valldeoriola, 2007, p. 38). Con este método lo que se buscaba era ubicar coincidencias o anomalías en categorías específicas.

Incluso, el uso de esta técnica puede arrancar desde una etapa avanzada del proceso investigativo, si se analiza el siguiente argumento de Álvarez-Gayou (2003): “se considera principalmente descriptiva toda fase inicial de la observación, y

conforme el investigador se familiarice más con el grupo, empezará a ser capaz de detectar, con mayor fineza, patrones o acciones que le permitirán focalizar su observación” (p. 107).

La guía de observación con las variables utilizadas para el respectivo análisis de datos se adjunta al final de esta investigación como Anexo # 1.

b) Entrevista: Por otro lado, la técnica de la entrevista se aplicó a un grupo diverso de personas relacionadas con la gestión de la comunicación en el deporte, en el cual se incluyen gerentes comerciales de los equipos, periodistas miembros de los departamentos de prensa de los clubes y periodistas de medios tradicionales que dan cobertura al fútbol.

Esto se define así para acercarse al cumplimiento de los primeros dos objetivos específicos de esta investigación, los cuales pretendían “describir las acciones que realizan los departamentos de prensa de equipos de fútbol de Primera División” y “detectar las fortalezas y debilidades existentes en los departamentos de comunicación de los equipos de fútbol de Primera División en Costa Rica”.

Con estas entrevistas, y citando a Ragin y de Setién (2007), “el principal propósito sería obtener un conocimiento en profundidad tan grande como fuera posible del fenómeno y buscar patrones comunes” (p. 144).

También se toma como base la explicación de Álvarez-Gayou (2003, p.109) que dice que “la entrevista busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias”.

En primera instancia, para la etapa de entrevistas se siguieron los consejos de Fernández (2006, sección de Consejos, párr. 2), quien apunta que “los investigadores que se inician en la investigación cualitativa no deben empezar con grandes grupos ni con muchas preguntas. Deben limitar el estudio a temas clave (no diversificar demasiado)”.

También aduce que “las preguntas deben ser claras y relacionarse cuidadosamente entre sí, y se deben delimitar los objetivos del estudio y nunca olvidar la pregunta del estudio” (2006, sección de Consejos, párr. 4). En este caso: “¿Cuáles son las características de la comunicación externa dentro del fútbol de Primera División de Costa Rica desde la labor de sus departamentos de prensa y las estrategias comunicativas que utilizan?”.

Asimismo, se tuvo en cuenta que para realizar entrevistas para una investigación cualitativa se requiere de una cuidadosa planificación, por lo que se

consideraron con detenimiento los siete estadios fundamentales descritos por Kvale, citado por (Álvarez-Gayou, 2003, pp. 110-111), para la definición, aplicación e interpretación de entrevistas: selección del tema, diseño, ejecución, transcripción, análisis, verificación y preparación del informe.

Basado en ello se diseñó una guía de entrevista, la cual se adjunta como Anexo # 2, al final de este trabajo de investigación. Esta se utilizó como hilo conductor en la entrevista a 18 personas, todas del ámbito de la comunicación deportiva.

Seis fueron periodistas de departamentos de prensa de equipos de fútbol de Primera División, once fueron periodistas de medios de comunicación tradicionales y se incluyó el criterio de la gerente comercial de Saprissa, debido a cambios recientes en el método de trabajo en el área de comunicación de ese equipo.

Todas las entrevistas se aplicaron durante el mes de octubre del 2016 y se realizaron por diversas vías: presencial, telefónica y chats virtuales.

Las transcripciones de cada una de sus entrevistas se adjuntan al final de este trabajo de investigación como Anexo # 6.

3.5.1.2. Técnicas cuantitativas.

En contraposición, Gómez (2011) explica que cuando los datos no existen se debe hacer uso de la vertiente cuantitativa para realizar una medición eficiente y añade que “el interesado debe enfrentarse con la tarea de obtenerlos (los datos) utilizando alguna de las técnicas específicas de relación que se han desarrollado para tal efecto” (p. 43).

Para ello, toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad (Baptista *et al*, 2014, p. 200).

Baptista *et al* (2014, pp. 200-207) señalan que confiabilidad se define como el grado en que la aplicación repetida del instrumento a la misma persona produce resultados iguales; que la validez es el grado en que un instrumento mide realmente lo que se quiere medir y que la objetividad es el grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de la persona investigadora.

Con eso dicho, y considerando que los tres requisitos se cubren apropiadamente con esta elección, el investigador se decantó por el uso preliminar

de una técnica básica dentro del espectro cuantitativo: el censo, pues abarcó la totalidad de una población de estudio.

a) Censo: Esta técnica se empleó en el grupo definido como los presidentes de los doce equipos de la Primera División de la temporada 2015-2016 del fútbol costarricense.

Puntualmente, los censados fueron:

- Juan Carlos Rojas: Deportivo Saprissa
- Raúl Pinto: Liga Deportiva Alajuelense:
- David Patey: Club Sport Herediano
- Daniel Vargas: Club Sport Cartaginés
- Carlos Howden: Limón FC
- Rafael Ángel Arias: Asociación Deportiva Santos
- Olman Vega: Belén FC
- Luis Enrique Gamboa: Club de Fútbol Universidad de Costa Rica
- Julio Salas: Municipal Liberia
- Cruz Campos: Asociación Deportiva Carmelita
- Juan Luis Artavia: Municipal Pérez Zeledón
- Freddy Campos: Club Sport Uruguay de Coronado

Con sus respectivos criterios se facilitó, entonces, que se cumpliesen dos de los objetivos específicos detallados en la propuesta de investigación, reiterados a continuación: “detectar las fortalezas y debilidades existentes en los departamentos de comunicación de los equipos de fútbol de Primera División en Costa Rica” y “analizar la percepción de la dirigencia deportiva sobre el papel de la comunicación en el ámbito futbolístico de la Primera División de Costa Rica”.

Rodríguez (2015) señala que el censo es útil cuando se trata de poblaciones pequeñas y cuando el propósito de la investigación es llegar a conclusiones o resultados aplicables a toda esa población, situación que acontece en este estudio.

Las ventajas de esta técnica son reiteradas por múltiples autores tales como Cea (2003), Gómez (2011) y Rodríguez (2015).

Entre ellas están la fiabilidad de la información, la posibilidad de referirse a diversidad de temas, permitir la comparación y el ahorro de recursos temporales y económicos.

Por otro lado, no se obviaron las desventajas más significativas citadas por Cea (2013, p. 243); empero su impacto se vio minimizado, pues, primero, no se trataba de una población de estudio amplia ni con impedimentos de comunicación y,

segundo, el conocimiento y experiencia sobre el tema por parte del investigador es vasto, por tanto, la información proporcionada en las preguntas fue clara y pertinente para la población de estudio.

Asimismo, se detalla que el cuestionario se suministró a todos los censados por Internet, en el mes de noviembre del 2015, pues se consideró la vía más adecuada tomando en cuenta el tiempo y los recursos existentes para culminar el estudio. Por esa misma vía se extendieron los consentimientos informados respectivos, los cuales fueron firmados sin inconvenientes.

Con este panorama se citan algunas de las ventajas descritas por Gómez (2011, pp. 47-48):

- a. Bajo costo.
- b. La interactividad y flexibilidad del cuestionario.
- c. La rapidez para obtener el cuestionario.

Empero, no se vedó la posibilidad de realizar el cuestionario cara a cara, situación que el propio Gómez (2011, p. 49) apunta como válida en ciertas circunstancias. Estas hubiesen sido, exclusivamente, no recibir las respuestas en un tiempo preestablecido.

Sobre el tipo de preguntas que incluyó el cuestionario, Gómez (2011) explica que este “obedece a diferentes necesidades y a un problema de investigación, lo cual origina que en cada estudio el tipo de preguntas sea distinto” (p. 56). Sin embargo, se eligió que el tipo de preguntas fuese cerradas, principalmente porque se deseaba “centrar las respuestas de los entrevistados a aquellas opciones consideradas relevantes” (Cea, 2003, p. 258). También fue importante el tiempo de procesamiento de la información y la comparación que pudiesen arrojar las respuestas.

Para el diseño de todas las preguntas, en cuanto a su enfoque, se siguieron los consejos de Cea (2003, pp. 263-264), que incluyen como su eje fundamental el planteamiento de Sudman y Bradburn de “¿por qué estoy preguntando esta pregunta?”

El instrumento se enfocó sobre las variables de los conceptos de estrategia de comunicación, periodismo deportivo y comunicación deportiva en general que tienen los presidentes de clubes de Primera División del fútbol costarricense y las tareas que actualmente cumplen y dejan de cumplir sus departamentos de prensa.

3.5.2. Variables de investigación.

Briones (1996) apunta que “las variables son propiedades, características o atributos que se dan en grados diferentes en las personas y, por derivación de ellas, en los grupos o categorías sociales” (p. 29).

Además, incluye una distinción de clasificación, basada en variables independientes y dependientes (subvariables). Sobre la primera dice que es aquella que produce modificaciones en las variables dependientes, lo que significa que, en consecuencia, la segunda es la que experimenta modificaciones siempre que la variable independiente cambia de valor (Briones, 1996, p. 30).

A continuación se ofrece una serie de tablas que desmenuzan la forma en que se trabajó para alcanzar cada uno de los objetivos específicos operativos que se plantearon con anterioridad en esta investigación. Se incluyen, además de las variables y subvariables, los rubros de conceptualización, dimensión, operacionalización e instrumentalización.

El cuarto objetivo específico, el cual se refiere al desarrollo de un producto con base en lo descubierto en sus tres predecesores, no se agrega pues no califica como un objetivo operacional, sino como propositivo, por tanto no corresponde a un objetivo de estudio.

Tabla 3.1

Descripción de acciones comunicativas externas

Objetivo específico 1: Describir las acciones que realizan los departamentos de prensa de equipos de fútbol de Primera División.					
Variable	Conceptualización	Dimensión	Subvariables	Operacionalización	Instrumentalización
Las acciones comunicativas externas.	Las acciones de comunicación externa, ya sea positivas o negativas, son fundamentales para caracterizar la labor que llevan a cabo los departamentos de prensa, ya que son el rostro visible de los mismos.	<p>1. Generación de contenido digital e interacción con públicos</p> <p>2. Coordinación con medios de comunicación tradicionales</p> <p>3. Explotación de imagen</p>	<p>1.1 Diversidad de productos.</p> <p>1.2. Contenido de productos.</p> <p>1.3. Frecuencia de publicación</p> <p>1.4. Tipo de respuestas</p> <p>2.1. Facilitación de material y coordinación de entrevistas</p> <p>2.2. Manejo de crisis</p> <p>3.1. Posicionamiento en medios de comunicación</p>	<p>1.1. Presencia de Notas, artículos, comunicados de prensa, videos, cápsulas, <i>posts</i>.</p> <p>1.2. Información novedosa, relevancia, buena redacción, alcance e impacto, narrativa innovadora,</p> <p>1.3. Por hora, diaria, semanal.</p> <p>1.4. Inmediata, tardía, inexistente; personalizada, genérica; concreta o vaga.</p> <p>2.1. Se facilita o se dificulta</p> <p>2.2. Existencia de mensaje unificado, vocero y comunicación interna.</p> <p>3.1. Uso del mercadeo, uso de información de calidad.</p>	Triangulación de Matriz de datos, producto de la Observación no participante sobre las diversas plataformas en las que se publica contenido; entrevistas a personas relacionadas con el ámbito de comunicación en el deporte, incluidos periodistas de medios, periodistas de los departamentos de prensa y gerentes comerciales.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Fortalezas y debilidades de los departamentos de prensa

Objetivo específico 2: Detectar las fortalezas y debilidades existentes en los departamentos de comunicación de los equipos de fútbol de Primera División en Costa Rica.

46

Tabla 3.3
Percepción de los dirigentes

Objetivo específico 3: Conocer la percepción de la dirigencia deportiva sobre el papel de la comunicación en el ámbito futbolístico de la Primera División de Costa Rica.					
Variable	Conceptualización	Dimensión	Subvariables	Operacionalización	Instrumentalización
Percepción de la dirigencia	La opinión de los presidentes de clubes de Primera División sobre la gestión de sus propios departamentos de prensa puede ofrecer una visión particular sobre los mismos y sus posibilidades de crecimiento y mejora.	1. Necesidades de comunicación 2. Alcance de la comunicación 3. Posibilidades de crecimiento	1.1. Informativas 1.2. Comerciales 1.3. Sociales 2.1. Conocimiento de su alcance 3.1. Permisibilidad de presupuesto 3.2. Interés dirigenal	1.1. Tareas manejo de redes sociales, sacar fotografías, atención a medios. 1.2. Tareas de conseguir publicidad, organización de eventos, rentabilizar las plataformas donde se publica lo informativo 1.3. Tareas de gestión de responsabilidad social, ampliar cantidad de aficionados. 2.1. Rubros en los que incide: generación de contenido, maximización del recurso, expansión de marca, aprovechamiento o de todos los soportes. 3.1. Es amplio o limitado en el rubro. 3.2. Es prioritario crecer o no.	Censo a los presidentes de los 12 clubes de Primera División

Fuente: Elaboración propia, 2016

3.6 Validación.

Este apartado se refiere a la validación de los diferentes instrumentos que se utilizaron dentro de los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa que se aplicarán durante el trabajo de campo.

Particularmente, se debió realizar dicho proceso para las técnicas de la entrevista y el censo, que llevan por instrumento una guía de preguntas abiertas (Ver Anexo # 2) y un cuestionario de preguntas cerradas (Ver Anexo # 3), respectivamente.

Sobre la entrevista, Sandoval (1996) expresa que “se caracteriza por la preparación anticipada de un cuestionario guía que se sigue, en la mayoría de las ocasiones de una forma estricta aun en su orden de formulación” (p. 144). Y, al respecto, este fue validado por tres periodistas especializados en el ámbito deportivo y miembros de medios de comunicación. En la sección de Anexos, bajo el título Anexo # 5 se adjunta la planilla del consentimiento informado utilizado para este estudio específico.

Sobre el censo, previamente a su aplicación, el cuestionario recibió su respectiva validación o pretest, según el concepto acuñado por Cea (2013, p. 280). Esta la realizaron dos exdirigentes de clubes de Primera División de fútbol costarricense, quienes cumplen prácticamente con las mismas características de la población a la cual se le aplicará el censo. Específicamente, fueron Manuel Soto, exgerente y extesorero de Alajuelense y José Miguel Fonseca, exgerente de Saprissa.

De igual forma, en la sección de Anexos, bajo el título Anexo # 4 se adjunta la planilla del consentimiento informado.

Lo que se busca es determinar si existe la necesidad de “revisar algunas de las preguntas del cuestionario, la secuencia de temas, la inclusión de nuevas preguntas o la redacción de otras instrucciones” (Cea, 2003, p. 281).

3.7. Resumen metodológico.

Tabla 3.4
Resumen metodológico

Objetivos específicos operativos	Técnicas	Instrumentos	Fuentes y sujetos de información
1. Describir las acciones que realizan los departamentos de prensa de equipos de fútbol de Primera División.	Observación, entrevista	Análisis de redes sociales y sitios web. Guía de observación (Anexo # 1) Guía de entrevista en profundidad (Anexo # 2)	Departamentos de prensa de equipos de fútbol de Primera División. Administrativos de clubes de Primera División, periodistas de medios tradicionales y periodistas de los departamentos de prensa de los equipos.
2. Detectar las fortalezas y debilidades existentes en los departamentos de comunicación de los equipos de fútbol de Primera División en Costa Rica.	Observación, entrevista	Análisis de redes sociales y sitios web. Guía de observación (Anexo # 1) Guía de entrevista en profundidad (Anexo # 2)	Departamentos de prensa de equipos de fútbol de Primera División. Administrativos de clubes de Primera División, periodistas de medios tradicionales y periodistas de los departamentos de prensa de los equipos.
3. Conocer la percepción de la dirigencia deportiva sobre el papel de la comunicación en el ámbito futbolístico de la Primera División de Costa Rica.	Censo	Cuestionario de preguntas cerradas (Anexo # 3)	Presidentes de los clubes de Primera División de la temporada 2015-2016

Fuente: Elaboración propia, 2016

3.8. Análisis y procesamiento de la información.

El análisis de la información que se obtuvo por medio de las técnicas cualitativas y cuantitativas que se utilizaron a lo largo del trabajo de campo de esta investigación buscó agrupar, por temáticas, los elementos semejantes que se encuentren. Así pueden identificarse tendencias en la gestión de los departamentos de comunicación de los equipos de fútbol de Primera División.

Sin embargo, como paso previo, se debió procesar de formas distintas lo obtenido por métodos cualitativos y cuantitativos.

Sobre los cualitativos, Briones (1996, p. 150) explica que un primer aspecto del procesamiento de la información tiene que ver con la organización de los datos

disponibles. Y acerca de esta acción, también afirma que pasa por varias etapas, las cuales se citan de inmediato.

Una primera meramente descriptiva, donde se hace acopio de toda la información obtenida, de una manera bastante textual. Una segunda, en la que se segmenta ese conjunto inicial de datos, a partir de unas categorías descriptivas que han emergido de estos y que permiten una reagrupación y una lectura distinta de esos mismos datos. Una tercera en la cual, a partir de la interrelación de las categorías descriptivas identificadas y la construcción de categorías de segundo orden o axiales, se estructura la presentación sintética y conceptualizada de los datos (1996, p. 151).

De esa manera, se analizaron los insumos obtenidos por medio de la observación y las entrevistas, con una matriz de triangulación de datos, la cual propone Sandoval (1996, p. 152). Asimismo, dentro de la observación pueden incluirse listas de control (Rodríguez y Vallderoriola, 2007, p. 38).

En tanto, para el proceso cuantitativo, se procesó la herramienta aplicada para el censo, es decir, el cuestionario, mediante la aplicación digital *Google Forms*. Los cuestionarios respondidos se guardaron en esta misma plataforma de manera anónima; sin embargo, sí se registró la fecha y hora de entrega.

Al tener las respuestas de los doce miembros de la muestra se procedió a generar las figuras correspondientes, las cuales analizaron la información más relevante obtenida de las variables estudiadas y de los cruces entre ellas. Principalmente se desplegaron porcentajes, también por medio de las opciones ofrecidas por la aplicación *Google Forms*.

Se consideró la utilización de los sistemas, SPSS, PSPP (software libre) y Excel; no obstante, *Google Forms* cumple con las acciones necesarias para desarrollar y graficar la información pertinente.

Todos los datos e insumos obtenidos por medio de la observación, la entrevista y el censo fueron útiles para cumplir con el cuarto y último objetivo específico de esta investigación: “diseñar una cartera de productos basada en distintas estrategias de comunicación, que puedan ser ofertadas y aplicadas en equipos de fútbol de Primera División, según sus características específicas.”

En síntesis, el marco metodológico es el punto final del planteamiento de la investigación.

Desde este instante se reflejará de forma intensiva el trabajo de campo realizado y, posteriormente, la etapa de análisis de los datos obtenidos, los cuales son los que conllevaron a que se lograsen los objetivos específicos de la investigación, por ende, son los que determinan su éxito.

Se considera que el camino elegido permitió descubrir los elementos necesarios, entre ellos identificar vacíos, fortalezas, debilidades y posibilidades de mejora acerca de la gestión de comunicación de los departamentos de prensa de los equipos de fútbol en Costa Rica, pues la intención definitiva del investigador es profesionalizar cada vez más dicha actividad, una muy necesaria en el deporte, según tantos autores citados en el presente documento.

Según Mora, en una acepción técnica, esta etapa metodológica “ofrece lineamientos para elaborar el procedimiento metodológico de la propuesta de investigación” (Mora, 2005, p.87). Sin embargo, una acepción más práctica y sencilla puede ser que elimina cualquier duda o incertidumbre que estuviese en el aire sobre el resto del proceso de planificación y que es el mapa práctico a seguir.

Es claro que el proceso del trabajo de campo requiere sumo cuidado, empero, con una buena ruta metodológica se reducen las dudas y los márgenes de error, acercándolo más al éxito.

En fin, atrás quedaron los aspectos más teóricos de la investigación, como el estado de la cuestión y el propio marco teórico. De ahora en adelante el proceso se basa en poner en ejecución todo lo descrito en las páginas anteriores.

Capítulo 4. Acciones de un departamento de prensa

Describir las acciones que realizan los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División es fundamental para poder desarrollar una estrategia de comunicación, ya que se pueden determinar las que se ejecutan de manera eficiente, las que no; las que sobran o no competen a dicho departamento, así como las que le hacen falta.

Llegar a esas conclusiones permite comenzar a dilucidar un camino base a seguir en la construcción de un portafolio de estrategias de comunicación, pero también ofrece detalles valiosos para entender que todos los casos son distintos, principalmente en Costa Rica, donde el mercado está enfocado principalmente en un deporte y dentro de él, en tres o cuatro equipos. Por tanto, el mismo acercamiento puede no servir de uno a otro caso.

En primera instancia, mediante la técnica de observación se recopilamos, por un período de un mes exacto (6 de setiembre a 6 de octubre del 2016), datos procedentes de las diferentes redes sociales y sitios web oficiales de los equipos de fútbol que participaron en la temporada 2015-2016 de la Primera División masculina de Costa Rica.

Estos se compararon entre ellos, además de con otros insumos de peso como encuestas nacionales acerca de las predilecciones deportivas de los aficionados costarricenses (realizadas por empresas reconocidas, como CID-Gallup), y estudios de suma seriedad y relevancia sobre uso de redes sociales en el país.

En esta técnica no se consideró a Uruguay de Coronado, equipo ya descendido a Segunda División para el momento de la aplicación de la técnica. Esto se da porque debido a dicho descenso se produjo un consecuente rebajo del presupuesto (por la menor cantidad de ingresos que se reciben en esa categoría) y se despidió a su periodista y se desintegró su departamento de prensa.

En segundo orden, se realizaron entrevistas a diferentes sectores del gremio de la comunicación deportiva en suelo costarricense, entre los que se ubican 11 periodistas deportivos de medios tradicionales, todos con amplia trayectoria y recorrido, seis jefes de prensa de los propios equipos de Primera División y la gerente de mercadeo de Saprissa, Marcela Trejos, miembro de un club que, como se verá más adelante, cumple con una gestión de comunicación diferenciada de sus competidores, asunto que es reconocido tanto desde adentro como afuera del club.

Y tras el análisis de los datos obtenidos, se considera que las dos técnicas fueron altamente provechosas.

No obstante, antes de conocer los resultados del análisis acerca de redes sociales y sitios web oficiales de los equipos estudiados, así como la percepción del gremio sobre su gestión comunicativa, será válido conocer la conformación de cada uno de los departamentos de comunicación, considerando cantidad de personas y cantidad de tiempo laborado de cada una de ellas.

Se tomó en cuenta la conformación de los departamentos de prensa de los equipos que fueron parte de la temporada 2015-2016 del fútbol de Primera División. Al mes de octubre del 2016, época en la que se llevó a cabo el trabajo de campo de esta investigación, dicha conformación no mudó, a excepción del mencionado caso de Uruguay de Coronado. Esto se observa en la Tabla 4.1.

Tal situación es un importante parámetro para entender las grandes diferencias en materia de frecuencia de publicación y contenido informativo proporcionado por los equipos para que sea consumido por sus aficionados y la prensa tradicional en general.

Tabla 4.1:

Cantidad de personal por equipo de Primera División de fútbol 2015-2016

Equipo	Departamento de prensa
Alajuelense	2 personas, a tiempo completo
Saprissa	3 personas, a tiempo completo
Herediano	1 persona, a tiempo completo
Cartaginés	2 personas, a tiempo completo
Santos	Sin periodista, asistente administrativo cumple la función
UCR	1 persona, a medio tiempo
Pérez Zeledón	1 persona a tiempo completo
Limón	1 persona, a cuarto de tiempo
Liberia	1 persona, a cuarto de tiempo
Uruguay	1 persona, a medio tiempo
Belén	1 persona, a cuarto de tiempo
Carmelita	1 persona, a medio tiempo

Fuente: Elaboración propia, 2017

Como se puede observar en la Tabla 4.1, solo hay tres equipos que cuentan con un equipo multipersonal: Alajuelense, Saprissa y Cartaginés. Herediano, que es catalogado el otro club tradicional del país, solo cuenta con un trabajador, al igual que Pérez Zeledón. Sin embargo, todos los trabajadores están contratados a tiempo completo, con jornadas laborales diarias de ocho horas o más.

En tanto, seis de los otros ocho ni siquiera cuentan con un trabajador especializado en la comunicación a tiempo completo.

Inclusive, Santos de Guápiles no tiene un comunicador, sino que la persona que realiza las funciones en esta área es un asistente administrativo, lo que conlleva a cuestionar el conocimiento profesional que pueda tener para ejecutar dichas labores.

Todos los demás trabajadores mencionados sí son comunicadores de profesión, o al menos, estudiantes avanzados de periodismo o relaciones públicas.

4.1. Generación de contenido en los equipos tradicionales.

Como se mencionó con anterioridad, la cantidad de personal descrita y su período de contratación tienen incidencia directa en la cantidad y calidad de las tareas que puedan ejecutarse.

La técnica de observación permitió dar un seguimiento de vital importancia, pues evidencia enormes inconsistencias de unos clubes y grandes aciertos de otros en su gestión. Ambos extremos, inclusive, se relacionan de forma congruente con la cantidad de seguidores en las principales redes sociales estudiadas, entiéndase Facebook, Instagram y Twitter.

Estas, según un estudio realizado por El Financiero (2016, p. 29), son las que cuentan con mayor cantidad de seguidores en el país, razón por la cual fueron las elegidas para esta investigación.

Saprissa, el equipo con más títulos de Primera División y constantemente en la discusión con Alajuelense de cuál es de más seguidores en el país (mediante reiteradas encuestas de organizaciones como Cid-Gallup, Unimer y de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica), es el que efectivamente acumula más seguidores en redes sociales.

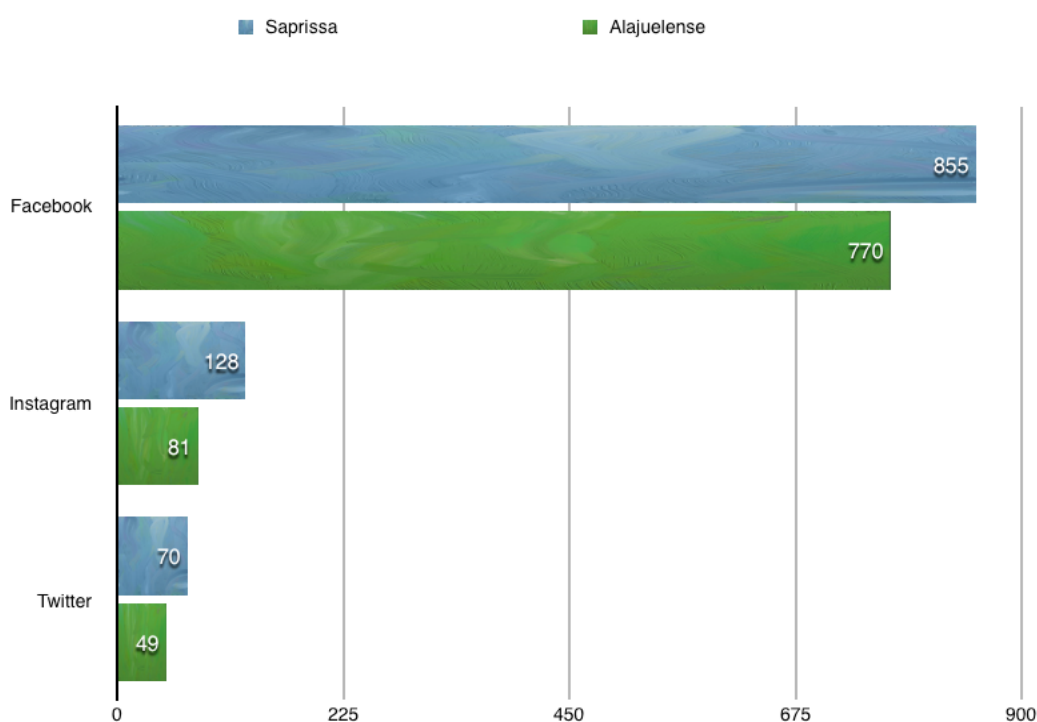
Por ejemplo, en Facebook, Instagram y Twitter, al momento de realizar esta investigación, tenía 855.000, 128.000 y 70.000 seguidores, respectivamente. En

tanto, Alajuelense contaba con 770.000 (10% menos), 81.000 (37% menos) y 49.000 (30% menos), de forma respectiva.

La comparación de estas cifras puede observarse de forma más clara en la siguiente figura:

Figura 4.1:

Cantidad de seguidores en redes sociales de los archirrivals
(cifras en miles)

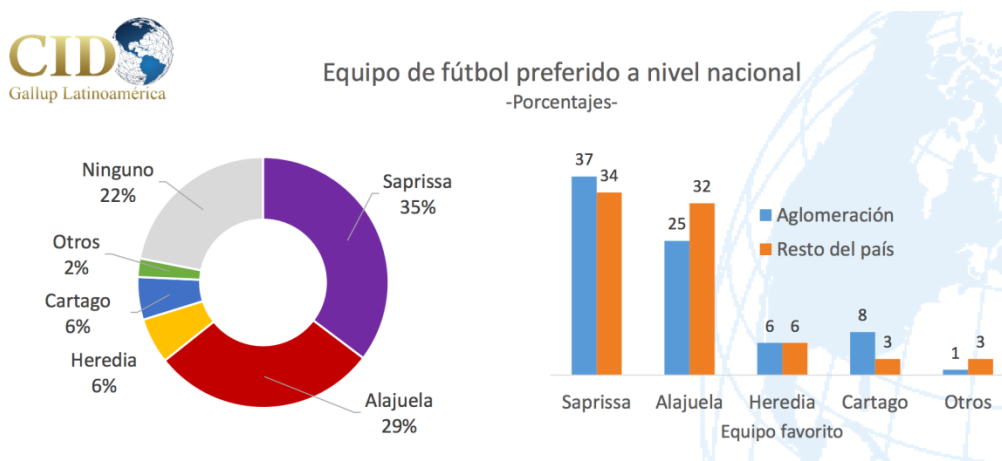


Fuente: Elaboración propia, 2017

Dichas cifras, además, son relativamente congruentes con el último estudio realizado por Cid-Gallup (2016, p. 5) sobre las preferencias de los aficionados al fútbol costarricense, reflejadas en la Figura 4.2.

Figura 4.2

Preferencias deportivas de los aficionados costarricenses



Fuente: Tomado de <https://www.cidgallup.com/>, 2016.

En ella, se denota como Saprissa es quien tiene la mayor cantidad de seguidores, por encima de Alajuelense, Herediano, Cartaginés. Como referencia se cita una encuesta realizada por la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica en el 2014, en la cual se concluyó que en Costa Rica hay 2.7 millones de personas aficionadas al fútbol (Madrigal, 2014, p. 5). Dichos datos, así como el orden de las cantidades, se corroboraron utilizando, a su vez, la herramienta de análisis digital Socialbakers.

Sin embargo, cabe destacar que esos altos números en redes sociales no se deben exclusivamente a la historia organizacional de cada club.

Con los insumos aportados mediante trece entrevistas realizadas a periodistas de diferentes medios de comunicación del país, tanto tradicionales como no tradicionales, se conocieron aspectos específicos de la gestión comunicativa de cada uno de estos cuatro equipos que son válidos para realizar distintas afirmaciones de peso.

Por ejemplo, de forma homogénea, dichos criterios se refirieron al buen trabajo que hace Saprissa en cuanto a su actual gestión comunicativa, principalmente en redes sociales.

Los periodistas destacaron vehementemente la labor que hace este equipo en cuanto a producción de material en sus redes sociales, así como en su sitio oficial en

Internet. Dicha tendencia va de la mano con lo afirmado por Boyle (2007, p. 14), quien destaca que las organizaciones deportivas, cada vez con mayor frecuencia, intentan evitar el control por parte de los medios de comunicación de los mensajes que emiten, para lo que se apoyan en dos estrategias.

Por un lado, la utilización de sus propios soportes comunicativos, como canales de televisión, Internet o las aplicaciones de marketing móvil, que les permite generar contenidos directamente para los usuarios; por otro, el uso de las Relaciones Públicas como herramienta estratégica (Boyle, 2007, p. 14).

También a nivel local, como mencionó en una de las entrevistas realizadas el periodista Esteban Valverde, del diario *La Nación* (comunicación personal, 16 de octubre, 2016), “el periodismo deportivo ha cambiado como todo el periodismo en sí, las redes sociales han agilizado el proceso de la elaboración de la noticia. Ahora los equipos no solo deben monitorear medios también redes, para cuidar su imagen”.

Esa labor mencionada líneas atrás tiene como ejes, según la gerente comercial del club, Marcela Trejos, acercar al aficionado al estadio, al equipo y a sus productos, al tiempo que se intensifica el posicionamiento de la marca mediante estrategias de marketing.

Trejos, en una entrevista, dijo que:

Básicamente la unión de las áreas del negocio y la comunicación como una sombrilla estratégica fue vital. La comunicación en una marca tan mediática como Saprissa requería de una estructura de vocerías y una estrategia de manejo de prensa y medios muy clara. Se necesitó contratar personal calificado para digitalizar la marca, que fue lo primero que se hizo (comunicación personal, 18 de octubre, 2016).

La estrategia llevó a los tres periodistas que trabajan en Saprissa a crear contenido diferenciador, con un valor agregado, además de definir con claridad las tareas del departamento, una metodología esencial dentro de la ciencia de la administración, de ahí que la Estructura Detallada de Trabajo (EDT o WBS, por sus siglas en inglés) sea una de las herramientas más importantes de esta ciencia.

“La EDT es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para alcanzar los objetivos y crear los entregables requeridos” (PMBok, 2013, p. 125). Esta es la que se usa en Saprissa.

El jefe del departamento, José Pablo García (comunicación personal, 20 de octubre, 2016) dio, además, una explicación detallada acerca de la estrategia de comunicación utilizada, la cual se basa en “mensajes predeterminados, elección inteligente del emisor (vocero), utilización de plataformas tecnológicas, interacción con el usuario, entre otros puntos.

También asegura que “innovaron en el manejo de prensa, con formatos de conferencias de prensa alternativos, formato de atención diaria, colocación de banner publicitarios para entrevistas y creación de lineamientos de prensa” (García, comunicación personal, 20 de octubre, 2016).

De esa manera es como se pueden ir definiendo acciones concretas que debe realizar un departamento de prensa en el ámbito deportivo.

Entre las principales características de la actividad de Saprissa en las diferentes redes se encuentran: la actualización diaria, la interacción constante con el usuario, la creatividad de cada uno de los posteos y el sello que los cataloga como cuenta oficial.

Por ejemplo, mediante el uso de la herramienta Social Karma, la cual permite análisis de marketing digital, se determinó que Saprissa realiza, en promedio, 5.13 posteos diarios en Facebook (con mayoría de fotos y videos), 2.13 en Instagram y 12.25 en Twitter. Su horario de máxima actividad es entre 10 y 12 mediodía.

Además, tiene iniciativas específicas como un resumen en video de la actividad de la semana para Facebook, diseños personalizados para Instagram y uso de herramientas multimedia en Twitter, que particularmente es la de contenido más informativo. En este apartado pueden citarse las entrevistas en audio y video, lo cual va de la mano con el argumento del párrafo previo.

Olabe (2012) opina sobre este creciente uso de las diferentes plataformas disponibles:

Parece evidente que las TIC han modificado el comportamiento de los gabinetes de comunicación, forzándoles, por un lado, a integrar acciones offline y online, y permitiéndoles, por otro, la posibilidad de gestionar la información de manera directa con sus seguidores, socios y aficionados a través de sus propios soportes informativos (p. 279).

Cabe mencionar, que el sitio oficial www.deportivosaprisa.com, si bien está actualizado, no es la fuente principal de información. García (comunicación personal, 20 de octubre, 2016) lo considera como un soporte más orientado a la presentación de la marca.

Similar criterio tienen algunos autores del tema digital, quienes aducen que los blogs y las aplicaciones tienen características más dinámicas, interactivas, informativas, educativas y son hasta más actualizados que los sitios web (Cohn, 2014, sección de Blog, párr. 1).

Tras este análisis de Saprissa, el cual destaca particularmente en este apartado, los otros equipos sí comienzan a evidenciar más falencias en la cantidad y calidad de contenido que ofrecen en sus redes sociales y soportes informativos.

Esto va en detrimento de lo que afirma Salas (2014), quien cita a Tarazona:

Lo primero es interconectar todos los medios sociales a través de los cuales una empresa quiera comunicar sus mensajes (...) De nada sirve estructurar una cuenta de Twitter o de Facebook, si no se tienen contenidos nuevos permanentes, creativos o atractivos, que motiven respuestas de la gente (p. 11).

Alajuelense que, como ya se mencionó, es el otro club con más seguidores, basa su estrategia en redes en la masiva venta de artículos de memorabilia (tazas, camisas, llaveros, etcétera). Mucho más que los demás clubes y en las tres redes estudiadas.

Esto se relaciona con lo expresado por De Moraga, quien analizó que “las webs de las instituciones deportivas no solo conectan (interactúan) con los asociados, explotan su merchandising (camisetas y múltiples objetos), facilitan información de actividades o venden entradas, sino que consiguen convertir a sus fans en verdaderos targets comerciales” (2007, p. 9)

Dicha conducta desplaza la publicación de información relacionada con el ámbito deportivo, pues las fotografías y entrevistas multimedia pasan a un segundo plano.

Al respecto, en una entrevista con el jefe de prensa de la institución, Ferlin Fuentes (comunicación personal, 14 de octubre, 2016), este reconoció que el equipo vive una crisis deportiva y administrativa, la cual propició golpes a la imagen de la

institución, por lo que el impulso y sobreexposición de la marca fue la estrategia elegida para mitigar los impactos.

Además, por medio de la técnica de la observación y el análisis de la herramienta Social Karma, se constató que la interacción con los seguidores y usuarios en algunas de las redes sociales estudiadas es periódica, pero no permanente.

Por ejemplo, en Facebook, por cada post se registra un promedio de 991 acciones (likes, compartidos, comentarios) efectuadas por los usuarios. En ese número se añade la consecuente reacción del departamento de prensa. No obstante, en Twitter, solo un 41.3% de los tuits recibe un retuit o se marca como favorito. Dicha cifra suma posibles respuestas a esas acciones.

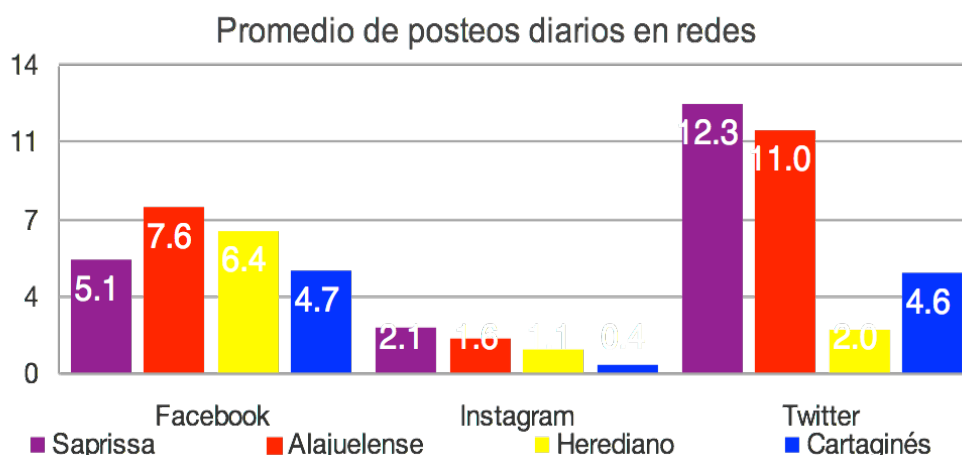
También se identificó que en Instagram no hay posteos diarios y en Twitter hay falta de creatividad en los mensajes, con uso de un lenguaje que no convoca al público joven, que es el que más utiliza las redes sociales. De acuerdo con El Financiero (2016, p. 5) en el rango de edad de 18 a 34 años se concentra el 61% de los usuarios de redes sociales en el país.

Específicamente, en Instagram se publica un promedio de 1.63 veces al día, lo que indica que hay días en los que se postea en múltiples ocasiones, mientras que en Twitter se hacen once posteos diarios. Así se constató mediante el cruce de datos con Social Karma, el cual también determinó que las publicaciones se dan en gran medida entre las 10 a. m. y 3 p. m., siendo el sábado el día de más actividad (usualmente es día de juego o previo al día de juego).

En tanto, el sitio oficial en Internet se encontraba en construcción durante el período en que se realizó el estudio.

Por otra parte, Herediano y Cartaginés, los otros dos clubes con más afición en el país y con las redes sociales más seguidas (los primeros tienen 150.000, 9.000 y 2.000 seguidores en Facebook, Instagram y Twitter, respectivamente; los segundos tienen 102.000, 110.000 y 7.000), tienen aproximaciones diferentes al uso de redes sociales y su página de Internet, además de menos cantidad de publicación de contenido que Saprissa y Alajuelense, de acuerdo con Social Karma, tal cual se observa en la Figura 4.3.

Figura 4.3



Fuente: Elaboración propia, 2017

Herediano tiene actualización diaria en Facebook y Twitter, pero no despliega mucho contenido informativo. Se enfoca en promover intensamente a sus propios anunciantes. En el período estudiado hubo despliegue de al menos 30 distintas marcas de pauta externa en sus redes.

Tiene poca interacción con el usuario y no utiliza diseños propios para las publicaciones. Su página de Internet estaba desactualizada.

Su jefe de prensa, Alejandro Oviedo (comunicación personal, 15 de octubre, 2016), justificó el comportamiento aduciendo que exclusivamente en prensa solo trabaja una persona (él mismo), y que solamente en unas cuantas ocasiones cuenta con apoyo de otros personeros de las áreas de mercadeo y relaciones públicas.

Sin embargo, esto es una crítica generalizada de los periodistas de medios de comunicación, quienes señalan que usualmente los periodistas miembros de los departamentos de prensa de los clubes deben hacer labores no directamente relacionadas a su profesión, por lo que la calidad es mala.

Por su parte, Cartaginés privilegia el contenido informativo. Realiza publicaciones diarias, tanto en redes como en su sitio oficial, con material multimedia (entrevistas, semblanzas, noticias), las cuales hasta incluyen información de sus ligas menores, aspecto que no es usual en la gestión que dan los demás equipos.

Asimismo, Cartaginés enlaza apropiadamente las publicaciones en redes sociales a los trabajos especiales que se despliegan en el sitio en Internet, como el destino final al que debe llegar el público. Además, busca la integración de este en las publicaciones.

Por todo esto, la labor del departamento de prensa de Cartaginés es reconocido por los periodistas de medios de comunicación entrevistados como una

de las más destacadas. Para todos ellos es vital la generación de contenido de agenda propia.

Sobre este aspecto, la periodista Fiorella Masís, del diario *La Nación*, afirmó que:

Las redes sociales permiten a los clubes tener un contacto más directo con la afición y contarles noticias que probablemente antes solo podían ver en los medios de comunicación. Además, de que eso, aparte de generar más inmediatez, obliga al periodista de medios a dar información adicional y/o mejor de lo que reciben mediante los departamentos de prensa de los equipos (comunicación personal, 19 de octubre, 2016).

En este punto también es válido rescatar el criterio de Juan José Herrera, de *Teletica*, en el que apunta que:

Saber qué comunicar y cómo hacerlo abriría muchas puertas en muchos niveles, desde lo deportivo hasta lo económico. En todos los camerinos hay historias dignas de contar y algunas con la capacidad de trascender fronteras, ese es el verdadero potencial de un departamento de prensa (comunicación personal, 19 de octubre, 2016).

Esto se respalda hasta internacionalmente con lo concluido por Cavalier (2011) en un estudio que analizó la presencia web en las audiencias deportivas.

“El mejor tipo de contenido para atraer a los usuarios parece ser el que estos interpretan como exclusivo. Información desde adentro que no pueden conseguir a través de otros medios (p. 39).

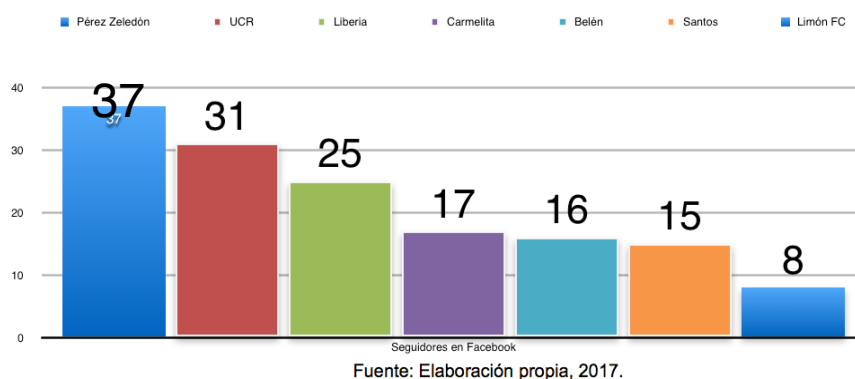
4.2. Generación de contenido en los equipos no tradicionales.

A partir de aquí, se procede a analizar la labor en redes sociales de los equipos que son considerados no tradicionales en el país, los cuales, cuentan con menos títulos, tradición, seguidores y presupuesto que los cuatro que ya fueron enlistados en esta sección. Todo esto resulta, prácticamente en todos los casos, en gestiones con tareas más limitadas y de menor calidad.

Para ofrecer un panorama claro sobre esa diferencia negativa con respecto a los tradicionales, se ofrecen la cantidad de seguidores de Facebook, única red que sí tiene una cuenta de todos estos equipos.

Figura 4.4.

Cantidad de seguidores en redes sociales de los no tradicionales
(cifras en miles)



Acerca de estos números, además de las variables mencionadas previamente, hay otras que inciden, como por ejemplo, la frecuencia de actualización. Pérez Zeledón, UCR y Liberia tienen actualización diaria. Los contenidos rotan entre informativos y/o comerciales; sin embargo, al menos existe movimiento.

Los demás no tienen una actualización constante y en el período estudiado se determinaron casos en que ni siquiera se actualizaron resultados de partidos en períodos de hasta cuatro días.

Clayton (2011, pp. 31-35) cita la actualización como uno de los principales valores para motivar el uso de las redes sociales, así como la inmediatez y el control de la información.

Asimismo, Pérez Zeledón y la UCR sí presentaron un mayor contenido noticioso, el cual incluyó material multimedia. También utilizaron diseños atractivos en sus banners. No así los demás equipos. Limón, por ejemplo, publicó fotografías desenfocadas y borrosas; Santos publicó información completamente ajena al equipo; Belén solo pauta publicitaria.

Lo que sí fue un denominador común fue la poca interacción con los aficionados. Las consultas realizadas en el muro de Facebook o en los diferentes

posteos fueron contestadas en mínimas oportunidades o, siquiera, reconocidas con un *like* o me gusta.

No obstante, la situación es más compleja aún en las otras redes sociales y sitios web.

Tres de los equipos tenían cuenta de Instagram, pero no postearon una sola vez en el período estudiado. Los otros cuatro ni siquiera tenían.

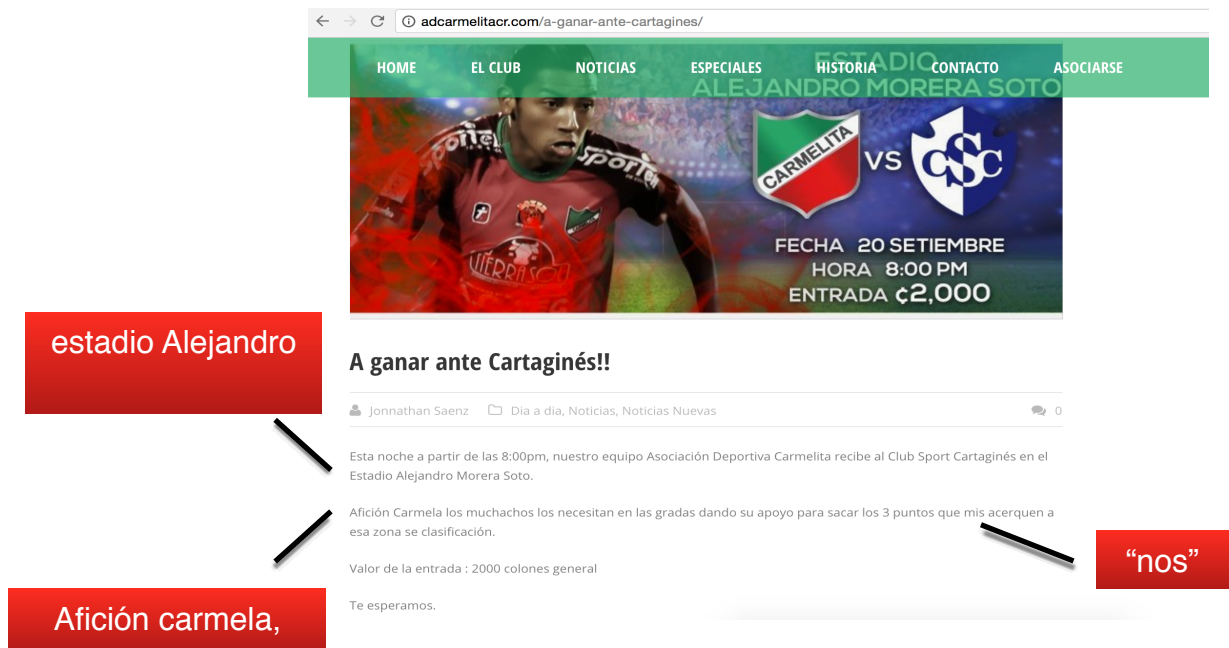
En cuanto a Twitter, solo Limón hizo publicaciones constantes, aunque poco tenían que ver con el ámbito deportivo. Muchas fueron denuncias presentadas sin argumentos, por lo que pareció ser más una publicación personal, que oficial de un club. Carmelita y Pérez Zeledón no realizaron más de cinco publicaciones en el período estudiado, mientras que Liberia, Santos (no actualizaba desde el 2015) y UCR no hicieron publicaciones. Belén ni siquiera tiene cuenta en esta red, la cual es una herramienta que no debería subestimarse.

“Twitter es la última pieza del rompecabezas para servicios móviles masivos, debido a su atributo de permitir actualizaciones que realmente suceden en tiempo real” (Hancherick, 2011, p. 5).

Finalmente, solo Pérez Zeledón, Carmelita y Limón tenían sitios web en funcionamiento. Y de ellos, Carmelita tenía información limitada y con múltiples errores ortográficos y Limón tiene los mismos problemas que en redes: mala calidad visual, tal como se aprecia en las Figuras 4.5 y 4.6, respectivamente.

Figura 4.5.

Errores múltiples en sitio web



Fuente: Tomado de: www.adcarmelitacr.com, 2016

Figura 4.6

Pobreza en calidad de sitio web



Fuente: Tomado de: <http://www.limonfccr.com/>, 2016

El periodista de Carmelita, Jonnathan Sáenz (comunicación personal, 18 de octubre, 2016), reconoció incluso que necesitan tener más profesionalismo en los canales audiovisuales, aunque aseguró que se ha mejorado.

Salas (2014) expresa que El nuevo prosumidor, exige información personalizada y segmentada, con poder de opinión pública al producir sus propios testimonios. Contenidos atractivos, conectados, actualizados continuamente y que promuevan la participación, son algunos de los retos que deben tener en cuenta los comunicadores o administradores en las organizaciones actuales.

Eso sí, aquí se debe traer a colación la Tabla 4.1, vista al inicio de este capítulo, en la que se refleja que todos los equipos no tradicionales tienen solo un trabajador encargado de la comunicación y ninguno está contratado a tiempo completo, lo cual limita tanto la calidad como la cantidad de lo que se realiza.

4.3. Coordinación logística de prensa y enlace con los medios de comunicación.

No obstante, la publicación de contenidos para el público en general (informativos o comerciales) es solo una vertiente de la gran gama de tareas de los departamentos de prensa. Otra es la coordinación y facilitación del trabajo a los medios de comunicación. Y aquí es donde las técnicas de investigación utilizadas hasta el momento identificaron más debilidades, punto de vista que será abordado con más amplitud en el capítulo siguiente.

Según los periodistas de medios de comunicación consultados, en esta arista, los medios de comunicación deben ser el canal o enlace entre dirigentes, cuerpo técnico y jugadores con los medios de comunicación; deben nutrir a los jugadores de capacitaciones sobre manejo de prensa, deben manejar campañas de comunicación interna con los directivos y jugadores para que el mensaje que brinde el equipo sea congruente y homogéneo. Y, sin duda, no todos cumplen con estas acciones.

Olabe (2012, p. 297) hace mención al tema describiendo que el escenario en que se desenvuelven estos departamentos en la actualidad es más complejo ya que:

Con las Tecnologías de la Comunicación y la Información, (los departamentos de prensa) no dependen de los medios tradicionales como intermediarios con sus públicos objetivos, lo que genera una alteración del ecosistema

informativo en el que se desempeñan los gabinetes de comunicación de los clubes de fútbol y los periodistas deportivos que cubren la actualidad de estas organizaciones. (p. 297)

Las entrevistas arrojaron que los periodistas de medios de comunicación consideran que un departamento de prensa debe facilitar el trabajo a dichos medios. Hicieron énfasis en que esto no significa “hacerles el trabajo”, sino ser un puente para informar al público con eficiencia.

Lo que pasa es que ellos aseguran que existen obstáculos que van desde no conocer al periodista o al medio, tener preferencias para los medios de comunicación que cubren sus partidos por televisión o que simplemente las fuentes no quieren colaborar.

Al respecto opinó Kenneth Hernández, del diario *La Nación*:

Los departamentos de prensa, en lugar de facilitar el trabajo, generalmente lo obstaculizan; la mayoría de los periodistas no han trabajado en medios, lo que se traduce en un desconocimiento claro de las necesidades de quienes están en una sala de redacción. (...) Una recomendación es ponerse en los zapatos del periodista que le pide la información, ser un facilitador y recordar que la información se necesita casi que de inmediato, porque mañana es tarde. (Hernández, comunicación personal, 18 de octubre, 2016)

Y desde el otro lado de la barrera, los personeros de los departamentos de prensa aducen que en reiteradas ocasiones, los medios de comunicación hacen lo que quieren o no entienden que hay momentos en que no se les puede cumplir con sus exigencias.

Por ejemplo, el periodista de Herediano, Alejandro Oviedo (comunicación personal, 15 de octubre, 2016), comentó que en su equipo existe una política de que futbolistas y cuerpo técnico no dan declaraciones fuera de las conferencias de prensa oficiales y asegura que los medios de comunicación insisten en contactar por teléfono a dichas fuentes.

Esto es consecuencia de que las informaciones que manejan los medios se enfocan en causar polémica y dañar la imagen, más que en informar, según afirman la mayoría de los departamentos de prensa consultados.

Así, ante las respuestas negativas de las fuentes de no poder dar entrevistas, los periodistas de medios recurren a otros mecanismos para obtener la información que precisan. Todo esto genera que, efectivamente, este tipo de lineamientos causen vasta molestia en los periodistas de medios de comunicación.

Esteban Valverde (comunicación personal, 16 de octubre, 2016) del diario *La Nación* adujo que “se le da poca facilidad al periodista para realizar su trabajo. Si el comunicador intenta hacer un trabajo diferenciado en su cobertura, cuenta con muchas trabas para acceder a la fuente. Al final no se puede publicar nada original”.

Por otro lado, también se cita que el departamento de prensa debe encargarse de definir internamente cuál es el mensaje que se quiere transmitir en un momento determinado y cómo este va a ser transmitido.

Por ejemplo, Oviedo (comunicación personal, 15 de octubre, 2016) de Herediano, dijo que “se tiene claro que lo que se busca aquí es proyectar a un equipo renovado, ya no el de los años noventa en crisis, sino un equipo que anda buscando la sed de gloria, triunfos y títulos”.

En tanto, el periodista de Alajuelense Ferlin Fuentes (comunicación personal, 14 de octubre, 2016) expresó que como director de prensa conoce a la perfección la agenda del presidente y del gerente del club y que inclusive trata de controlar sus declaraciones para homogenizar lo que se comunica.

No obstante, según los periodistas de medios, esto tampoco sucede adecuadamente. Sobre el caso específico de Alajuelense opinó Daniel Jiménez de *La Nación*.

Los departamentos de prensa deben manejar campañas de comunicación interna con los directivos y jugadores para que el mensaje que brinde el equipo sea congruente y homogéneo. No como en Alajuelense, que en momentos de crisis habla Raúl Pinto, presidente, Aquiles Mata, vicepresidente, Marco Vásquez, gerente general, y Víctor Badilla, gerente deportivo, y todos brindan criterios diferentes que hasta se contradicen (Jiménez, comunicación personal, 14 de octubre, 2016).

Esta conducta también se les achaca a otros equipos.

Pero dichas crisis suelen suceder a menudo en el deporte y también su manejo es parte de las tareas de un departamento de prensa.

Pedersen et al (2007) dieron una gran valoración sobre esta situación, aduciendo que las crisis muchas veces no son bien atendidas por los equipos, ya sea por falta de conocimiento o capacidad.

Las entidades deportivas enfrentan algunas veces crisis que potencialmente pueden dañar su imagen por medio de la creación de percepciones desfavorables en la mente de los medios y de públicos claves. Cualquier amenaza a la imagen, reputación, percepción de una entidad deportiva constituye una crisis, porque su reputación es uno de sus mayores atributos. Responder a una crisis usualmente significa más que solo responder a cuestionamientos de la prensa: a veces requiere de una respuesta organizacional (p. 278).

Inclusive, así lo reconoce el periodista de Cartaginés, Fabián Granados (comunicación personal, 10 de octubre, 2016): “El manejo de crisis es un punto determinante en nuestra gestión. Tratamos de analizar qué está sucediendo y cómo dirigirnos a nuestros aficionados para calmar la situación. Hacemos reuniones para ello”.

Por su parte, Martín (2011) también opinó sobre las crisis y cómo enfrentarlas:

A pesar de tratarse de un fenómeno grave, resulta más natural de lo que se pueda pensar y siempre va ligado al desarrollo cotidiano de toda organización (...). El objetivo de una buena comunicación en una situación de crisis es aminorar los posibles efectos negativos que sobre la entidad puedan tener las informaciones publicadas. Se pone en riesgo el crédito que la empresa pueda tener hacia el exterior, por lo que se trata de frenar la incidencia que pueda tener sobre los consumidores, clientes, distribuidores y medios de comunicación. (pp. 264-265).

Pero aquí surge otro problema que son las fugas de información. De esa manera lo señalan los personeros de los departamentos de prensa, quienes reconocen que, a veces, aunque se planifique, no hay control total de lo que se dice e, incluso, hay personas que sirven como fuentes anónimas para los medios, revelando información clave.

4. 4. Explotación de imagen.

Además, existen otros beneficios adicionales en otras áreas que se relacionan con acciones de la comunicación. Los entrevistados los señalaron con propiedad.

Herrera, de *Teletica*, en una entrevista (comunicación personal, 19 de octubre, 2016, dijo que “mantener un flujo de comunicación constante mete a los equipos en las agendas de los medios y les facilita el trabajo y, por ende, su divulgación. Es publicidad gratuita que pocas veces se ve como tal”.

Mientras tanto, Kenneth Meléndez, de *La Nación*, (comunicación personal, 17 de octubre, 2016) apuntó que “una oficina de prensa bien trabajada garantiza presencia del equipo en medios de comunicación y esto puede ayudar a captar patrocinadores, que sabrán que su marca será vista no solo en los partidos, sino además en las noticias que se generen”.

Así es como también se toca el tema del mercadeo entre las acciones que tienen que ver con la gestión de los departamentos de prensa.

Incluso, basándose en experiencias en España, Sanahuja plantea la necesidad de aplicar un nuevo paradigma en la gestión de la comunicación y marketing de los clubes deportivos, que bien puede ser aplicado en Costa Rica:

En un sector donde no existe una perspectiva estratégica de la comunicación y el marketing se propone un paradigma en el que el principal rasgo puede ser la unión de las funciones de marketing y comunicación en una sola dirección (...). Mientras que en otras organizaciones ambas funciones pueden estar separadas o subordinadas una sobre la otra, en este ámbito se considera oportuno integrar completamente las dos funciones. (2013, p. 95).

También esta tendencia puede ampararse en la percepción de éxito que tiene Ramírez (2013) de la mercadotecnia deportiva, pues aduce que el verdadero logro “será principalmente la captación de fanáticos, aficionados y seguidores a la causa de una institución deportiva y, como consecuencia final, llegar a intercambios comerciales” (p. 13).

Capítulo 5. Fortalezas y debilidades en la comunicación de los equipos de fútbol de Primera División

Detectar las fortalezas y debilidades existentes en los departamentos de comunicación de los equipos de fútbol de Primera División en Costa Rica es el siguiente paso para desarrollar una estrategia de comunicación eficiente, puesto que, tras definir cuáles son las acciones concretas que estos deben desempeñar, solo queda determinar qué hacen bien y qué hacen mal.

Así se pueden elevar las virtudes, mientras que pueden disminuirse o tratarse las debilidades, propiciando una mejor gestión en el ámbito de la comunicación, área que, como ya se determinó a plenitud en el planteamiento de este trabajo, tiene mucho espacio para mejorar.

Para cumplir el objetivo planteado en este capítulo se echó mano de diversas técnicas investigativas, tales como la observación y la entrevista, también utilizadas en el capítulo previo.

Sin embargo, se agrega el uso de la encuesta, o en este caso, el censo, pues se estudió el criterio de todos los presidentes de los clubes de Primera División (12) de la temporada 2015-2016, incluido el de Uruguay de Coronado, equipo que descendió a la siguiente categoría posteriormente.

Tal y como se citaron en el marco metodológico, se reiteran los nombres de los participantes del censo:

- Juan Carlos Rojas: Deportivo Saprissa
- Raúl Pinto: Liga Deportiva Alajuelense:
- David Patey: Club Sport Herediano
- Daniel Vargas: Club Sport Cartaginés
- Carlos Howden: Limón FC
- Rafael Ángel Arias: Asociación Deportiva Santos
- Olman Vega: Belén FC
- Luis Enrique Gamboa: Club de Fútbol Universidad de Costa Rica
- Julio Salas: Municipal Liberia
- Cruz Campos: Asociación Deportiva Carmelita
- Juan Luis Artavia: Municipal Pérez Zeledón
- Freddy Campos: Club Sport Uruguay de Coronado

El insumo que ofrecen los dirigentes es fundamental, porque además de lo que puede aportar la experiencia personal y el criterio de los propios periodistas de

los clubes, así como los de los medios, amplía el espectro de opiniones y perspectivas, aportando insumos que van más allá de la visión de un comunicador.

Asimismo, va introduciendo a escena aspectos que se relacionarán directamente con el capítulo posterior de esta investigación, que tiene que ver con la percepción de los dirigentes sobre la comunicación en el deporte y en sus respectivos equipos.

Con todo lo obtenido se puede ofrecer un análisis de calidad que, además, dilucida la importancia que tiene la comunicación en una organización, en este caso específico, equipos de fútbol profesionales, para los cuales son fundamentales los públicos externos.

Las variables de fortalezas y debilidades se estudiaron bajo dos aristas: en la gestión y en el equipo de trabajo.

5.1. Fortalezas en la gestión.

Por medio de las técnicas aplicadas se logra conocer que el panorama dentro de la comunicación no es del todo desalentador, pues hay algunos ejemplos de procesos de trabajo positivos.

Está el reiterado caso de Saprissa, así como el de Cartaginés. Ambos son identificados como buenos parámetros en su gestión, pues tienen una estructura clara de trabajo, la cual se cumple y no refleja improvisación o desorientación a la hora de ejecutar.

Dentro de dicho proceso se cita una cadena de mando clara, con tareas definidas; entendimiento del entorno donde se desarrolla la gestión y el tipo de información que se publica.

José Pablo García y Jeison Solano son los jefes de los departamentos de comunicación, respectivamente, y se encargan de labores administrativas y comunicativas a la vez, pero delegan apropiadamente aspectos como manejo de redes sociales y generación de contenido multimedia en el personal que tienen a cargo.

Por supuesto, esto va de la mano con las posibilidades económicas que tiene el club de tener un equipo de trabajo bien conformado y no solo a una persona encargada de todas las tareas, aspecto que se evaluará más adelante.

En primera instancia, en entrevistas a personeros de dichos equipos, se dio especial valor al manejo de crisis que realizan, lo cual fue respaldado por periodistas de medios tradicionales y dirigentes.

José Pablo García (comunicación personal, 20 de octubre, 2016) comentó que parte de la estrategia de comunicación de su equipo se basa en mensajes predeterminados y en una elección inteligente del emisor (vocero).

Mientras que Fabián Granados, periodista de Cartaginés, dijo que tienen perfectamente identificados los canales que tienen que activarse, en referencia a las personas que pueden y no pueden hablar cuando hay un aspecto negativo sobre el equipo que se debe mitigar.

“Para nosotros ese es un punto determinante. El problema es que a Cartaginés no siempre se le da cobertura masiva, como sí a otros clubes por lo que cuando hay que defenderse, no se da el mismo espacio que cuando se critica” (Granados, comunicación personal, 10 de octubre, 2016).

Sobre esto, José Pablo Alfaro, de *La Nación*, (en comunicación personal, 19 de octubre, 2016) adujo que un buen manejo de la gestión de prensa “favorece al ambiente de la organización, pues existe un control de las declaraciones y de los temas que salen a la luz pública”.

No obstante, todo esto se relaciona con unas de las dificultades que, homogéneamente, indican los periodistas de los clubes que suceden dentro de estos: la fuga de información y los criterios encontrados, lo cual significa, respectivamente, que personas dentro de la institución conversan con la prensa en calidad anónima y que varias personas opinan sobre un mismo tema ofreciendo posturas diversas, cuando lo que precisa es unificación de posiciones.

Como referencia, Martín (2011) cita a Álvarez y Caballero a la hora de ofrecer los “pasos ineludibles que se deben dar en una situación de emergencia”.

Entre ellos están:

1. Realizar un análisis interno de la magnitud del problema.
2. Centralizar las comunicaciones.
3. Establecer un plan concreto de actuación.
4. Rechazar la mentira como recurso.
5. No demorar la respuesta.
6. Análisis continuo de la situación.
7. Balance de la misma. (p. 265)

Tal situación no sucede adecuadamente en la mayoría de los demás equipos, tal y como se describirá en el punto siguiente de este capítulo.

Además, sobre el caso de Saprissa también se destaca que se adaptó adecuadamente al paso de los años dentro de la era tecnológica, reaccionando, casi que de inmediato, a circunstancias que se dan en el entorno, como lo son comentarios en redes sociales.

Un ejemplo concreto al respecto se da en las publicaciones en la cuenta oficial de Instagram, en las que usualmente aprovechan fechas o eventos para lanzar mensajes que apelan al sentimiento que tiene su afición, tal cual se denota en la siguiente imagen. Esta específicamente, se relaciona con la celebración de la independencia de Costa Rica, fechada el 15 de setiembre, según la Figura 5.1.

Figura 5.1
Posteos con mensajes claros



Fuente: Tomado de: https://www.instagram.com/p/BKYWImAjGIA/?taken-by=deportivo_saprissa, 2016

Esteban Valverde, del diario *La Nación*, (comunicación personal, 16 de octubre, 2016), expresó que “el periodismo deportivo ha cambiado como todo el periodismo en sí. Siento que las redes sociales han agilizado el proceso de la elaboración de la noticia, ahora los equipos no solo deben monitorear medios, también redes”.

Dicha afirmación toma valor pues Saprissa, sin duda, da amplio seguimiento a lo que sus seguidores comentan en redes sociales. Los escucha y replica con

contenidos como el mencionado, los cuales, normalmente se vuelven virales, debido a la gran cantidad de público que los consume.

Sobre el tema, Rojas (2010) manifestó que:

En su proceso evolutivo, el periodismo deportivo ha marcado tendencias, aportando un nuevo modelo de presentación de la información a través de un lenguaje visualmente atractivo, que es común y accesible para todos los públicos. Tal como señala Pedro Paniagua, el éxito de la información deportiva reside en que ha sabido aunar de forma natural información y espectáculo (p. 306).

Inevitablemente, en este apartado se deben citar nuevamente los flujos de información que ya fueron abordados en el capítulo anterior, pues, tanto cuantitativa como cualitativamente, estos reflejan mucho sobre el manejo de su gestión.

En el período estudiado, Saprissa denotó que tiene una dinámica de publicación sumamente intensa, con posteos prácticamente cada hora, desde aproximadamente 8 a. m. hasta las 8 p. m.. Además, profesa interacción con el usuario, ya sea aclarando dudas, realizando promociones o simplemente conversando con él.

Cavalier (2011) menciona que: “las tres necesidades que los fanáticos deportivos tratan de satisfacer implican información, entretenimiento e interacción social” (pp. 9-10).

Salas (2014) explora ese mismo camino al destacar que:

El nuevo prosumidor exige información personalizada y segmentada, con poder de opinión pública al producir sus propios testimonios. Contenido atractivos, conectados, actualizados continuamente y que promuevan la participación, son algunos de los retos que deben tener en cuenta los comunicadores o administradores en las organizaciones actuales. (p. 16).

Todo lo anterior es parte de la estrategia propuesta por Marcela Trejos, Gerente Comercial del club, principal gestora del favorable cambio que vio esta institución en el ámbito comunicativo en los últimos años.

Al respecto, Trejos mencionó algunas de las medidas que se debieron tomar para alcanzar los objetivos parte de la nueva dirección planteada:

Trajimos a un periodista multimedia, que hoy genera entre 4-5 notas diarias, más un community manager (administrador de redes sociales) que mueve las redes en las que estamos. (...) Además de esto, se requirió de armar una estructura comercial sólida, que pretende diseñar propuestas de valor para los clientes, haciéndolos parte de la experiencia Saprissa (comunicación personal, 18 de octubre, 2016).

Más concretamente, los hechos permiten señalar con propiedad que Saprissa es el club que, ante su alta afluencia de seguidores, mejor supo reconocer el entorno digital por el que el mundo se conduce actualmente y el que mejor innovó para adaptarse a él.

Así, tomó control de su marca y dejó, en gran medida, de precisar enteramente de la exposición de los medios de comunicación tradicionales.

Al respecto, el periodista de Saprissa, José Pablo García, (comunicación personal, 20 de octubre, 2016) le dio especial atención a que las facilidades de la tecnología actual les permite hacer proyectos relativamente ambiciosos con pocos recursos.

A su vez, Boyle (2007) destaca que:

Las organizaciones deportivas, cada vez con mayor frecuencia, intentan evitar el control por parte de los medios de comunicación de los mensajes que emiten, para lo que se apoyan en dos estrategias: por un lado, la utilización de sus propios soportes comunicativos, como canales de televisión, Internet o las aplicaciones de marketing móvil, que les permiten generar contenidos directamente para los usuarios; por otro, el uso de las Relaciones Públicas como herramienta estratégica (p. 14).

Asimismo, Olabe (2012) ofrece una explicación intrínsecamente relacionada con este tema:

Parece evidente que las TIC han modificado el comportamiento de los gabinetes de comunicación, forzándoles, por un lado, a integrar acciones offline y online, y permitiéndoles, por otro, la posibilidad de gestionar la información de manera directa con sus seguidores, socios y aficionados a través de sus propios soportes informativos. Esta circunstancia revela un

escenario más complejo en el que se desenvuelven estos departamentos, ya que con las Tecnologías de la Información y la Comunicación no dependen de los medios tradicionales como intermediarios con sus públicos objetivos, lo que genera una alteración del ecosistema informativo en el que se desempeñan (p. 279).

Siguiendo con el positivo ejemplo de Saprissa, este también logra diferenciarse aún más de otros equipos que también tienen un buen flujo de publicación, tales como Alajuelense, Cartaginés y Herediano, en los enfoques que se le da a la misma, pues tiene un adecuado balance entre publicaciones informativas, publicitarias y promocionales.

Sanahuja (2013) aduce que:

Mientras que en otras organizaciones ambas funciones (marketing y comunicación) pueden estar separadas o subordinadas una sobre la otra, en este ámbito se considera oportuno integrar completamente las dos funciones en una sola dirección. La base del negocio de una entidad deportiva, así como la comercialización y generación de ingresos, está asociada al propio espectáculo competitivo (p. 95).

Inclusive, esta es una de las variables acerca de la cual los periodistas de medios tradicionales entrevistados coincidieron que debe destacarse.

Por un lado, a Alajuelense se le reconoce un volumen adecuado de publicaciones, pero se le critica la creatividad y el diseño. En tanto, Cartaginés se encasilla en posteos informativos, que si bien son de buena calidad, se le juzga por no diversificar. Herediano es todo lo contrario y, más bien, extrema en posteos comerciales. Más de la mitad de sus publicaciones se orientan hacia el merchandising (venta de artículos y productos con señas, logotipos o imágenes oficiales del equipo) o hacia anunciar diferentes marcas publicitarias, por las que presumiblemente cobrará un monto económico, más allá de que algunas, incluso, están muy lejos de ser de alcance nacional o global como Coca-Cola, Toyota o MacDonalds, sino son sumamente locales, como, por ejemplo, talleres o librerías de la zona.

Finalmente, se deben mencionar los insumos oficiales que se le suministran a la prensa, tales como comunicados, imágenes, videos y audios, que si bien son cada

vez menos frecuentes por la creciente interacción directa entre fuente oficial y público externo que ya fue ampliamente mencionada en este capítulo, siguen siendo fundamentales para la labor periodística de los medios de comunicación tradicionales. Aquí también deben agregarse las entrevistas colectivas y exclusivas con jugadores, cuerpo técnico y dirigentes.

Martín (2011) es muy puntual al afirmar lo siguiente: “Noticias interesantes y formas eficaces de hacerlas llegar a los periodistas. Esas deben ser las dos premisas que englobarían una estrategia comunicativa efectiva” (p. 240).

Al respecto, clubes como Universidad de Costa Rica y Pérez Zeledón aportan insumos aptos en los diferentes soportes multimedia existentes. También lo hacía Uruguay de Coronado, antes de descender de categoría.

Paulo Contreras, jefe de prensa de Uruguay, (comunicación personal, 15 de octubre, 2016) adujo que el haber trabajado en un medio de comunicación tradicional previamente le dio la virtud de entender lo que buscan los periodistas y cada uno de los medios.

Toda estrategia ha de nacer a partir del conocimiento previo de qué es lo que demandan los medios. El responsable de comunicación ha de ser un perfecto conocedor no solo de los contenidos que interesan a los periodistas, sino también de sus formas de trabajar (Martín, 2011, p. 240)

Por otro lado, Saprissa, Alajuelense, Herediano y Cartaginés, clubes con el mayor flujo de información, mayor cantidad de seguidores y mayor uso de las plataformas comunicativas, son también, irónicamente, los que reciben más percepciones negativas por parte de los periodistas de los medios de comunicación, quienes los acusan de trato diferenciado según la importancia de cada medio o por sociedad comercial. Por ejemplo, Teletica, dueño de los derechos de transmisión televisiva de los partidos de Saprissa y Repretel, dueño de los derechos de transmisión televisiva de los partidos de Alajuelense.

5.2. Debilidades en la gestión.

Análisis como el realizado para este capítulo también permiten dilucidar aspectos negativos, los cuales, incluso, serán más provechosos de identificar, ya que permiten corregir errores y hacer más eficaces y eficientes los procesos de

trabajo. Así, con las mismas técnicas investigativas mencionadas previamente se detectan una serie de aspectos que le quitan valor a la gestión de los departamentos de prensa, restándoles credibilidad tanto dentro de los propios medios de comunicación, como de sus públicos externos.

Los periodistas entrevistados identificaron muchas de esas debilidades. Incluso, hasta los propios personeros de los clubes confesaron que saben que cometen errores. Esto llega a notarse con claridad a nivel interno, ya que hasta los presidentes de los clubes reconocieron que las debilidades son de peso y deben solventarse cuanto antes.

Un indicador que no puede obviarse es la respuesta a la consulta “¿cómo califica la labor del departamento de prensa del equipo que preside?”, que se observa en la Figura 5.2.

Figura 5.2

Calificación de la gestión de comunicación de los departamentos de prensa, según presidentes de clubes



Fuente: Elaboración propia, 2017

Solo dos presidentes de clubes consideran que su departamento de prensa realiza una labor excelente. En tanto, seis la califican de buena y cuatro de mala a regular, lo que corresponde a un 33%.

Y para evidenciar con más claridad la consideración de estos se cuenta con la Figura 5.3, que refleja que el 75% de los censados reconoce que su departamento de prensa tiene debilidades.

Figura 5.3

Existencia de debilidades en los departamentos de prensa,
según presidentes de clubes



Fuente: Elaboración propia, 2017

A continuación se comenzará a desglosar el porqué de estas opiniones.

En primera instancia, se debe acotar que si entre los aspectos positivos se reconoce la frecuencia y constancia, diversidad y calidad de las publicaciones tanto en redes sociales y sitios oficiales de algunos clubes, es lógico que entre las debilidades esté el escenario opuesto.

Como se mencionó en el capítulo previo, hay serias deficiencias en el uso de las plataformas digitales en la publicación de información.

Se debe mencionar que dentro de los periodistas de medios entrevistados existe la percepción generalizada de que aunque saben que las administraciones de los equipos no emplean mayores recursos económicos en comunicación, esto no es razón para no explotar las herramientas tecnológicas que sí están al alcance, lo cual, a su criterio, no sucede con propiedad.

Hermes Solano, de CRHOY, (comunicación personal, 17 de octubre, 2016) expresó que “no puede ser que en este momento de tecnología digital los encargados de prensa no sean abiertos con medios de comunicación y afición en general”

La mayoría de los equipos “no tradicionales” no realizan publicaciones constantes en redes sociales, mucho menos en el sitio web. Incluso, seis de los doce equipos ni siquiera tenían un sitio web abierto durante el período estudiado.

Tal situación es grave, ya que El Financiero (2016), mediante un estudio, afirmó que en Costa Rica, un 48% de las personas se dirige al sitio web de una empresa u organización a buscar información. Además, el análisis concluyó que tener un sitio web activo y funcional otorga credibilidad ya que es “la primera opción de información confiable” (p. 40).

Como se acaba de mencionar, otro aspecto es la calidad de la información, tanto en interés como en la legibilidad. Al respecto, Rojas (2010) expone que:

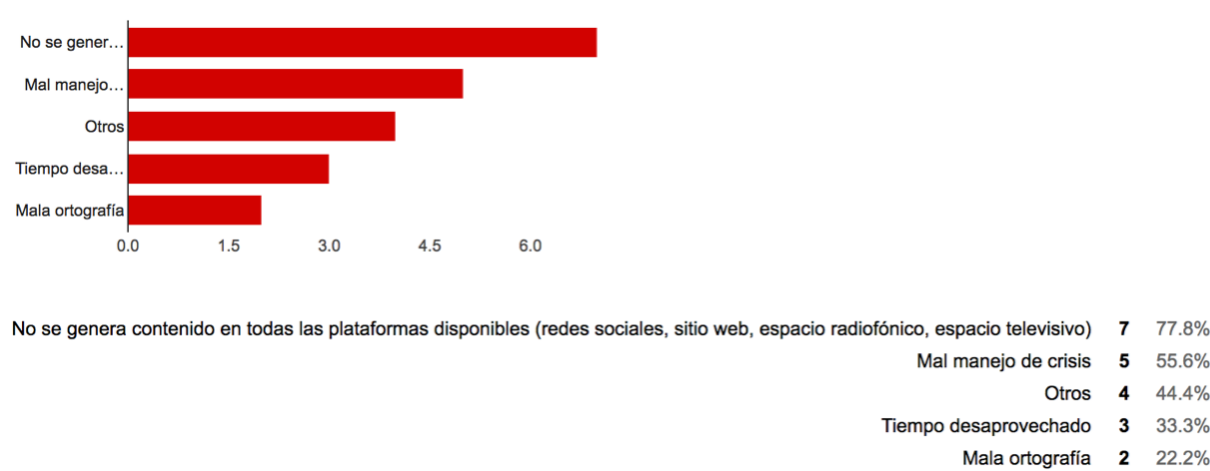
El lenguaje periodístico deportivo sigue siendo considerado como una fuente de problemas idiomáticos. De esta forma, es objeto de críticas por el abuso de voces extranjeras y de formas coloquiales, la pobreza del léxico empleado y la abundancia de errores gramaticales, como, por ejemplo, la eliminación de artículos, la confusión entre estilo directo e indirecto y entre verbos transitivos e intransitivos, o las faltas de concordancia; rasgos que en algunos casos le ha llevado a adoptar determinados usos que se apartan peligrosamente de lo considerado como correcto. (p. 307).

Las variables citadas hasta el momento son recopiladas también por los presidentes como las debilidades principales que perciben de la gestión de sus departamentos de prensa, según se denota de la Figura 5.4.

Para 77% (7) de los nueve censados que aceptaron debilidades en sus departamentos de prensa aseguraron que entre estas se ubica que no se generan contenidos en todas las plataformas disponibles. Mientras que 22.2% (2) consideraron que sus periodistas tienen mala ortografía, factor que, lógicamente, debería ser inadmisibles en alguien que trabaja en comunicación.

Figura 5.4

Debilidades identificadas, según presidentes de clubes



Fuente: Elaboración propia, 2017

En este punto también se debe relacionar la poca producción y publicación de contenido en las redes sociales con el tiempo desaprovechado que tres de los presidentes (33.3%) mencionaron que sucede dentro de sus departamentos de prensa, tal cual se observa en la misma Figura 5.4.

Asimismo, en la figura previa se percibe cómo cinco de los dirigentes aseguran que el mal manejo de las crisis es otro rubro que les preocupa (55.6% de los nueve que sí aceptan la existencia de debilidades en sus departamentos).

Estos datos son congruentes con algunas declaraciones de periodistas de medios tradicionales entrevistados para esta investigación.

Daniel Jiménez, de *La Nación*, señaló que una de las tareas de un departamento de prensa debe ser:

Manejar campañas de comunicación interna con los directivos y jugadores para que el mensaje que brinde el equipo sea congruente y homogéneo. No como en Alajuelense, que en momentos de crisis habla Raúl Pinto, presidente, Aquiles Mata, vicepresidente, Marco Vásquez, gerente general, y Víctor Badilla, gerente deportivo, y todos brindan criterios diferentes que hasta se contradicen (comunicación personal, 14 de octubre, 2016).

Martín (2011) apunta que: “el deporte de élite vende. Generalmente éxitos. Sin embargo, debe estar preparado, no solo para asumirlos y rentabilizarlos, también para cuando desaparecen o se convierten en malas noticias, del mismo modo perseguidas por los medios de comunicación. (p. 227)

Esto se relaciona con el hecho de que los periodistas de medios de comunicación concuerdan en que, principalmente en momentos difíciles, los departamentos de prensa no colaboran y más bien dificultan la labor periodística.

La queja común es que la atención a la prensa no es estructurada y es muy desordenada, Daniel Jiménez, de *La Nación*, aduce que: “la principal debilidad de la mayoría de los departamentos es que no hay un plan de atención. No hay un cronograma semanal. Se informa el horario de atención día a día” (comunicación personal, 14 de octubre, 2016). Todo esto atenta en contra de la planificación.

Otros casos citados son que los jefes de prensa son quienes eligen a los futbolistas que estarán en conferencia de prensa y en ocasiones son nombres que no son relevantes para los temas informativos del momento. También señalan que hay mucho hermetismo para dar entrevistas exclusivas, necesarias para publicar

material de agenda propia. Y, finalmente, que a menudo se ponen limitantes a la hora de realizar fotografías o videos. Esto tiene el mismo resultado del párrafo anterior: no permite planificar.

Así, aunque Saprissa es considerado uno de los clubes que mejor gestión de prensa ejecuta, si no es que el mejor, no escapa a ciertas críticas. Juan José Herrera, de Teletica externó con claridad una molestia generalizada al respecto:

Las directrices de departamentos de comunicación como el del Deportivo Saprissa la mayoría del tiempo rayan en lo absurdo, con disposiciones que atentan contra la libertad de prensa y que obstaculizan la labor de periodistas y jugadores por igual, sin saber que con estas están privando a los clubes de una mejor exposición en los medios y, por ende, en sus aficiones (Herrera, comunicación personal, 19 de octubre, 2016).

El comunicador se refirió a la política de que los miembros de Saprissa, ya sean jugadores o cuerpo técnico solo hablan con la prensa en conferencia o con permiso del departamento y solo para temas previamente aprobados por el jefe de prensa. Esto también sucede en otros equipos como Herediano y Alajuelense, según confirmaron Alejandro Oviedo y Ferlin Fuentes, respectivamente.

Por su parte, Gustavo Jiménez, exdirector del diario *Al Día*, expuso lo siguiente:

El fútbol es la industria gigantesca que conocemos en parte gracias a la sobreexposición que tiene en prensa. Los equipos de fútbol deben aprender a convivir con esto: siempre van a tener a la prensa encima, para bien o para mal. Por ello, gestionar correctamente la comunicación externa debe ser una prioridad. A fin de cuentas, son una marca comercial, y como tal deben cuidarla; la única forma de hacerlo es tener una buena relación con los medios (comunicación personal, 12 de octubre, 2016).

En contraposición, los personeros de departamentos de prensa expresan que a los periodistas de medios de comunicación no les gusta respetar lineamientos impuestos y no entienden que hay momentos en los que no se les puede cumplir con sus exigencias.

José Pablo García, de Saprissa, se extendió al respecto:

Es una situación complicada para el jefe de prensa, ya que muchas veces no depende de él la accesibilidad de una información o entrevista, o simplemente, la recomendación es no dar declaraciones y esto puede generar molestia en el periodista de campo, por lo que el jefe de prensa es el escudo de toda la institución ante los medios, el que debe lidiar día a día con el periodista y posiblemente enfrentar situaciones complejas ante un medio por indicaciones superiores, esto aunque no esté de acuerdo con la directriz (comunicación personal, 20 de octubre, 2016).

Los periodistas de medios tradicionales aducen que estas complicaciones se dan porque la gran mayoría de personeros de comunicación de los clubes no trabajaron en medios tradicionales, por lo que desconocen las necesidades de diversificación de temáticas, cierres de edición, entre otras.

José Pablo Alfaro, de *La Nación* (comunicación personal, 19 de octubre, 2016), expresó que “en algunos casos las personas que trabajan en este puesto no son periodistas sino relacionistas públicos, por lo que no tienen la experiencia de trabajar en un medio de comunicación y no conocen las necesidades del periodista”.

Sin embargo, este punto parece no ser de mayor inquietud para la mayoría de los presidentes de los clubes, puesto que, de acuerdo con la Figura 5.5, solo dos consideran que los periodistas de medios están más capacitados que los de los departamentos de prensa (16.7%).

Figura 5.5

Nivel de capacitación de los periodistas de clubes con respecto a los de medios tradicionales, según presidentes de clubes



Fuente: Elaboración propia, 2017

Sin embargo, a la vez, son más los presidentes que consideran que los personeros que conforman sus equipos de prensa no son lo suficientemente experimentados para llevar a cabo dicha labor, tal y como se refleja en la Figura 5.6. Específicamente, cuatro de ellos, lo cual corresponde a un 33% de la muestra.

Figura 5.6

Experiencia de los miembros de los departamentos de prensa de clubes,
según presidentes de clubes



Fuente: Elaboración propia, 2017

Sin lugar a dudas, este cúmulo de debilidades mencionadas van en detrimento de la gestión de los departamento de prensa y deben ser atendidos para no solo mejorar su funcionamiento, sino para obtener mejores resultados con el público externo, los patrocinadores y hasta con los dirigentes.

5.3. Fortalezas en el equipo de trabajo.

Al hablar de fortalezas en el equipo de trabajo se puede ser mucho más concreto y directo, ya que las variables se basan enteramente en las cualidades de sus miembros, en su diversidad profesional y en la cantidad. Una adecuada combinación de esos tres rubros es sinónimo de éxito.

No obstante, como ya se conoce tras lo analizado hasta el momento en esta investigación, son pocos los equipos que tienen un grupo de trabajo bien construido, el cual permite abarcar todas las necesidades de los diferentes sectores a satisfacer.

Una vez más, Saprissa está a la cabeza en este aspecto. A la hora de realizar el trabajo de campo para este estudio su equipo de trabajo contaba con tres personas directamente relacionadas con prensa, todos con asignaciones

plenamente identificadas, más allá de que en algunos momentos deban apoyar en otras tareas.

José Pablo García, quien es relacionista público de profesión, dirige el departamento y es apoyado en las funciones del día a día por dos periodistas, uno de ellos exclusivamente vinculado a las plataformas digitales y redes sociales y el otro a *community management*. Todos trabajan a tiempo completo.

Además, cuentan con otro colaborador, un fotógrafo y camarógrafo, que se contrata por servicios profesionales, que les permite realizar proyectos y campañas más completas que sus competidores.

Por su parte, Alajuelense y Cartaginés, dos de los equipos que ya se mencionaron cumplen también con una aceptable tarea en cuanto a publicación de material y atención a la prensa, cuentan con dos periodistas cada uno, incluyendo a sus jefes de comunicación, Ferlin Fuentes y Jeison Solano, respectivamente. Todos también laboran a tiempo completo.

Entre ellos deben cumplir con las tareas de publicación de información, comunicación interna, atención a los medios de comunicación, entre otras ya citadas en el capítulo 4 de este trabajo.

Al respecto, Fuentes (comunicación personal, 14 de octubre, 2016) dijo que los objetivos que forman parte de la estrategia de comunicación de Alajuelense sí se cumplen porque estos “sí van de acuerdo con las capacidades del personal. Un departamento de comunicación va más allá de lidiar con la prensa deportiva. Hay que pensar en estrategias para comunicación interna y externa” y agregó que: “conozco el día a día del presidente y del gerente. Además siempre estoy atento a la información del día para luego tomar decisiones al momento de comunicar. Eso entre muchas otras funciones”.

Martín (2011) enfoca bastantes líneas de su texto en el puesto de director de comunicación (o jefe de prensa, como se le acostumbra a llamar en Costa Rica) y aduce que, como era de suponer, tiene un rol primordial.

Como si de un director de orquesta se tratase, está el director de comunicación. Por él ha de pasar todo lo que sucede en la entidad para posteriormente dar realce a unos hechos en mayor medida que a otros en la búsqueda de una difusión positiva. Por esta razón su puesto debe estar lo más cercano a la presidencia y al lugar en el que se produce la toma de decisiones. Su función principal es ofrecer una imagen coherente de la

institución en su transmisión hacia el exterior. Esa imagen coherente ha de partir de su departamento e incluir todas las variables posibles de lo que se percibe desde fuera (p. 231).

Esta jerarquización de tareas permite que cada trabajador se enfoque en solo unas cuantas cosas a la vez, lo cual, según teoría administrativa tradicional genera mejores resultados.

Chiavenato (2007), uno de los autores que más escribió sobre este tema, expresa que:

En toda organización se presenta el fenómeno de la organización del trabajo y de la especialización que genera la diferenciación; gracias a la cual todo conjunto de recursos similares se administra dentro de un esquema de división del trabajo y de especialización de actividades, al que le hemos dado el nombre de diferenciación (p. 96).

Incluso, Martín (2011) afirma que el jefe de prensa “ha de desarrollar su actividad en cuatro áreas principales: mantener y crear nuevos contactos con periodistas, suministrarles noticias, mantener el canal de comunicación único siempre abierto y realizar el seguimiento de las noticias que se publican (p. 231).

En tanto, Cartaginés también emplea un modelo similar, y agrega un fotógrafo a su departamento, pero contratado por servicios profesionales y no de planta, razón por la que no se incluyó dicha persona en la tabla 4.1, la cual hace un recuento de los comunicadores que trabajan para cada equipo estudiado.

Por otro lado, Herediano y Pérez Zeledón, los únicos otros dos clubes con un periodista a tiempo completo, ya reflejan una diferencia en la calidad de la gestión, con aspectos concretos como menos publicaciones y poca variedad. Y, ni qué decir de los restantes equipos, que no cuentan con un periodista a tiempo completo.

Empero, esto se explorará con más profundidad en el siguiente apartado.

5.4. Debilidades en el equipo de trabajo.

Herediano es un caso curioso dentro de la Primera División, pues es uno de los tres equipos más importantes del país, según los campeonatos obtenidos (25) y

la cantidad de seguidores. Aun así, solo cuenta con una persona dentro de su departamento de comunicación.

Esto exige que Alejandro Oviedo, su jefe de prensa, asuma absolutamente todas las labores. Él asegura que: “el departamento de prensa de Herediano es unipersonal. El trabajo es apto hasta donde se puede (...), pero de que se puede crecer, se puede. Me gustaría el respaldo de tener diseñador, camarógrafo, fotógrafo. Muchas veces uno no alcanza para todo” (Oviedo, comunicación personal, 15 de octubre, 2016).

Al respecto opinó Andrés González, de Radio Columbia, quien apuntó que las instituciones de Primera División deben tener más credibilidad en los departamentos de prensa, ya que “hay clubes que a estas alturas no cuentan con un departamento bien establecido o, si lo tienen, no cuentan con los recursos necesarios” (comunicación personal, 15 de octubre, 2016).

Desde esa premisa es que los periodistas de medios tradicionales juzgan que muchas veces el periodista encargado del departamento de prensa del club debe hacer labores no directamente relacionadas a su profesión, por lo que la calidad es mala.

Incluso, los presidentes inciden en este asunto. Como un indicador, se puede citar que, de acuerdo con la Figura 5.7, en el concepto de comunicación deportiva el 83.3% (10) incluyen a la publicidad.

Figura 5.7

Inclusión de publicidad en comunicación deportiva, según presidentes de clubes



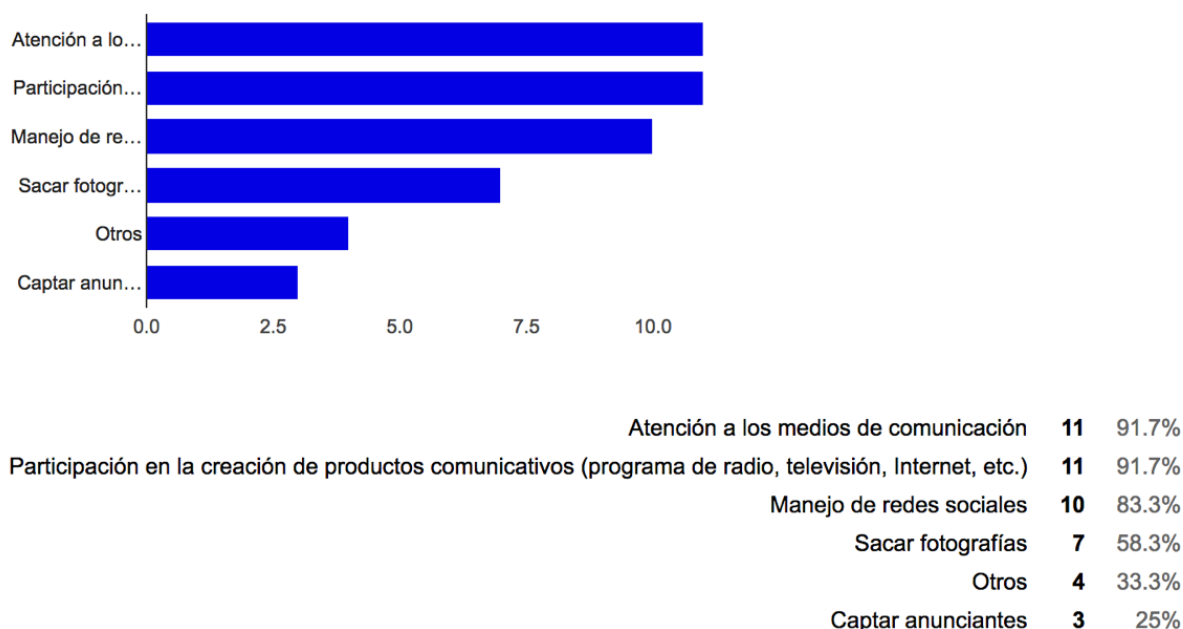
Fuente: Elaboración propia, 2017

Y, como un ejemplo claro, se puede reflejar con la Figura 5.8 cómo el 25% de ellos creen que los periodistas deben participar en la captura de anunciantes

publicitarios y 58.3% consideran que deben encargarse de sacar fotografías, entre algunos aspectos que normalmente son propios de otras profesiones.

Figura 5.8

Funciones del periodista, según presidentes de clubes



Fuente: Elaboración propia, 2017

Pérez Zeledón es otro equipo que cuenta solamente con un periodista a tiempo completo. Y si bien la cobertura de los medios de comunicación hacia este equipo es menor que, por ejemplo, Saprissa, Alajuelense, Cartaginés y Herediano, así como el respectivo alcance del público, las tareas que debe hacer su personero de prensa son amplias, pues incluyen conducir el programa de radio *Conexión Guerrera*, asistir a los partidos de fútbol del club, alimentar el sitio web y las redes sociales con textos, videos, fotografías, postear anuncios publicitarios y, además, cuando es necesario, dar atención a los medios.

Esto se traduce en descuidar aspectos de comunicación interna como la planificación en los mensajes o la coordinación de entrevistas que sí realizan, o al menos intentan realizar los otros equipos.

Para señalar una situación real vinculada a lo anterior, Andrés González, de Radio Columbia, contó que en muchas ocasiones debió saltarse al departamento de prensa y buscar una entrevista directamente con el personaje que precisaba, pues el

departamento de prensa no colaboró en la gestión (comunicación personal, 15 de octubre, 2016).

Lógicamente, para el resto de los clubes, entre ellos UCR, Carmelita, Belén, Limón FC y Municipal Liberia, los cuales ni siquiera tienen un periodista a tiempo completo, la situación se les complica aún más. Unos eligen cumplir con unas tareas y dejar otras de lado, mientras que otros intentan abarcar todo el espectro, provocando la contrariedad ya mencionada.

El problema se torna más grave al conocer que algunos de los dirigentes consultados entienden que la cantidad de personas en su equipo de trabajo no dan abasto. De acuerdo con la Figura 5.9, el 33.3% (4) de los presidentes acepta que la calidad del servicio se ve comprometida con el número de periodistas en el departamento.

Figura 5.9

Afectación de la calidad del servicio con respecto a la cantidad de personal, según presidentes de clubes



Fuente: Elaboración propia, 2017

Sin embargo, estos arguyen que el principal inconveniente para poder corregir es que no hay presupuesto económico.

En la Figura 5.10 se observa cómo, de forma contundente, la mayoría de los dirigentes manifiestan que no tienen los recursos económicos para invertir más en el departamento de prensa. 83.3% (10) de los censados así lo sentenciaron.

Figura 5.10

Disponibilidad de más recursos para inversión, según presidentes de clubes



Fuente: Elaboración propia, 2017

No obstante, el argumento de los administrativos no convence a los periodistas de medios tradicionales entrevistados.

Gustavo Jiménez, exdirector de *Al Día*, opina que:

Resulta que sí hay presupuesto para pagarle al último delantero de moda, que no metió ni un gol, pero no hay dinero para gestionar correctamente la comunicación, que los podría salvar o al menos atenuar las habituales crisis en medios de prensa. Sí hay dinero, pero lo utilizan mal (comunicación personal, 12 de octubre, 2016).

Asimismo, más allá de que ya se mencionó en puntos anteriores, se debe reiterar que entre las debilidades del equipo de trabajo se ubica la inexperiencia en periodismo deportivo de algunos personeros, lo cual genera desconocimiento para la buena ejecución de las tareas, tanto a nivel interno como externo.

El caso más extremo es Santos de Guápiles, quien le encarga a un administrativo las labores de comunicación, lo cual incide directamente en el poco movimiento en redes sociales y en la masificación de seguidores.

Juan José Herrera, de Teletica, citó que dentro de los departamentos de prensa de los equipos del fútbol tico hay: “falta de preparación, dirección y profesionalismo. La forma empírica en la que se manejan la mayoría de los departamentos de prensa en el país también se traslada al fútbol. Sin directrices más allá de los intereses de la institución, las disposiciones antojadizas o restricciones absurdas abundan” (comunicación personal, 19 de octubre, 2016).

Definitivamente el caso de Santos es uno de los que los periodistas de medios tradicionales apuntan sobre el desconocimiento de las necesidades de su trabajo y de sus empresas.

Martín (2011) manifiesta que:

No se puede tratar de igual manera las necesidades de un redactor de periódico que las de un locutor de radio o un reportero de televisión. Mientras el medio escrito necesita una información más pausada que incluir en su edición del día siguiente, la radio según del interés despertado por la noticia tiene la capacidad de transmitirla en seguida. La televisión, por su parte necesita de unas imágenes con las que ilustrar el hecho lo antes posible (p. 240).

Con todo el análisis que se llevó a cabo para este capítulo se buscó evidenciar que hay aspectos positivos dentro de los departamentos de prensa, los cuales deben mantenerse, pero que, a un grado alarmante, también hay muchos detalles negativos, los cuales deben corregirse.

No obstante, esto requiere un esfuerzo integral, tanto por parte de los departamentos, como también (y quizás en mayor medida) de sus dirigentes, que como veremos en el siguiente capítulo tienen una percepción deslucida de la comunicación deportiva, de sus usos y posibilidades.

Las fortalezas y debilidades ya mencionadas son un parámetro sumamente útil para identificar más oportunidades y amenazas para así crear una verdadera estrategia de comunicación que sea ajustable y aplicable a cada equipo de fútbol de Primera División y, por qué no, más adelante, a otros departamentos de prensa de otras disciplinas.

Capítulo 6. Percepción de los presidentes sobre la gestión de los departamentos de prensa de sus clubes

Como último paso antes de diseñar una estrategia de comunicación para los departamentos de prensa de los equipos profesionales de fútbol en Costa Rica se procederá a conocer la percepción de la dirigencia deportiva sobre el papel de la comunicación en el ámbito futbolístico tico, lo cual corresponde al objetivo específico número tres de esta investigación.

Se utilizará la herramienta cuantitativa del censo, aplicada a los 12 presidentes de clubes de la temporada 2015-2016 del fútbol de Primera División costarricense, la cual fue presentada también en el capítulo anterior y fue de suma importancia por todos los insumos que permitió obtener.

Sin embargo, en este capítulo dichas percepciones serán el eje principal, pues es necesario descubrir qué entienden esos dirigentes por el concepto de estrategia de comunicación, qué sienten que necesitan sus clubes de este rubro y hasta qué punto están dispuestos a invertir económicamente con tal de propiciar una mejor gestión. Asimismo, serán valiosas las opiniones de los periodistas de medios tradicionales y de los departamentos de prensa de los propios equipos obtenidas mediante la técnica cualitativa de la entrevista, puesto que permitirá contrarrestar con lo manifestado por los presidentes, quienes, sin el criterio profesional de un comunicador, tienen una percepción meramente administrativa y, quizás, en algunos casos errónea o limitada sobre las posibilidades que un buen plan de comunicación ofrece.

Todo esto se evaluará desde tres aristas: consideración sobre necesidades de comunicación de los distintos equipos, la consideración sobre el alcance que debe tener una estrategia de comunicación y las posibilidades reales de inyección de capital y crecimiento en el rubro de la comunicación.

6.1. Necesidades de comunicación.

Con lo analizado hasta ahora en esta investigación queda claro dentro del gremio periodístico, tanto desde los medios como desde el punto de vista organizacional, la importancia de la comunicación para una organización, institución o empresa, en este caso específico, un equipo de fútbol profesional.

Inclusive, por la enorme necesidad de mantener cautivo a un público lleno de emociones (y ojalá, incrementarlo), así como de mantener a la prensa bien informada semana a semana, es posible que en el campo del deporte sea aún más importante que en otras áreas.

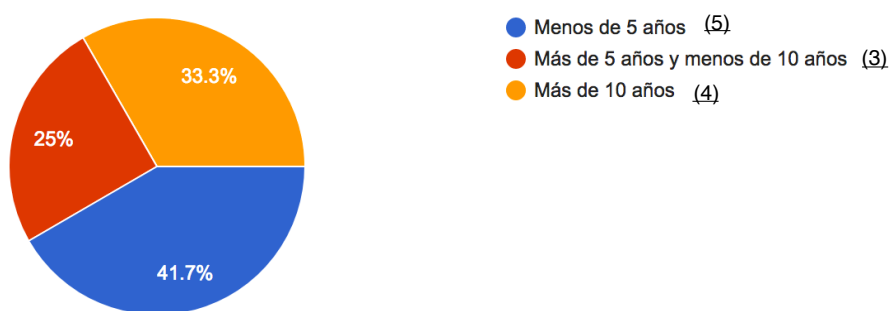
No obstante, también es de suma relevancia conocer si los propios presidentes de los clubes, que son los que toman las decisiones administrativas en ellos, están anuentes sobre ese rol vital de la comunicación. Por ello, en este punto se conocerá el criterio de dichos dirigentes.

Sin embargo, antes de proceder, es necesario identificar quiénes son los presidentes de los clubes y qué tanta experiencia tienen dentro de la administración deportiva, pues esto incide en el abordaje del rubro de la comunicación.

Según el censo realizado para esta investigación, y tal como se refleja en la Figura 6.1, un alto porcentaje de los presidentes de los clubes de Primera División tienen relativamente poca experiencia en la dirigencia deportiva. Cinco de ellos tienen menos de cinco años en este ámbito (41.7%)

Figura 6.1.

Años de experiencia como dirigente en Primera División

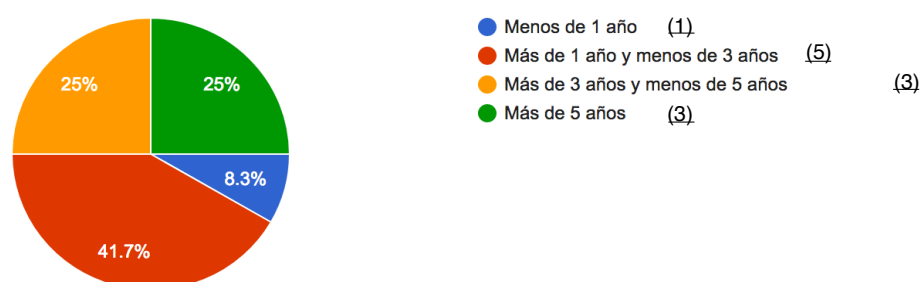


Fuente: Elaboración propia, 2017

Dicha situación se magnifica aún más al analizar el tiempo de experiencia en el cargo de presidente, específicamente. La Figura 6.2 es clara y refleja cómo solo el 25% (3) tienen más de cinco años en esa posición. Los demás tienen menos que ese tiempo. Uno, inclusive, al momento del estudio, tenía menos de un año en el cargo, lo que refleja que existe cierta falta de rodaje en estas lides.

Figura 6.2.

Años de experiencia como presidente en el actual equipo en Primera División



Fuente: Elaboración propia, 2017

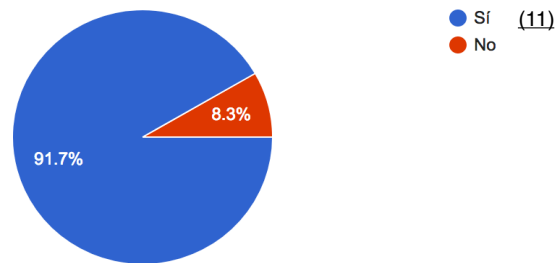
Ahora bien, como se mencionó hace unas líneas atrás, los datos mostrados hasta el momento en esta investigación se relacionan con la importancia que tomó la comunicación dentro de las organizaciones deportivas en los últimos años, aspecto al que De Moraga (2007) le da particular referencia, al apuntar que los periodistas y personeros encargados de la comunicación en el ámbito deportivo “ya no se limitan a informar ‘sobre el deporte’ y sobre las instituciones deportivas, sino que se han convertido en verdaderos actores y productores de las nuevas formas culturales de expresión del deporte” (p. 9).

Aquí es donde esto puede comenzar a relacionarse directamente con la percepción de los presidentes sobre las necesidades comunicacionales de sus equipos.

Y, ante ello, la amplia mayoría de ellos (91.7%) reconoce que, al menos en los últimos cinco años, en Costa Rica, el ámbito de la comunicación tomó muchísima fuerza e interés en los equipos de fútbol de la Primera División, justo como se indica en la Figura 6.3, desplegada a continuación.

Figura 6.3.

Importancia de la comunicación en los últimos cinco años,
según presidentes de clubes

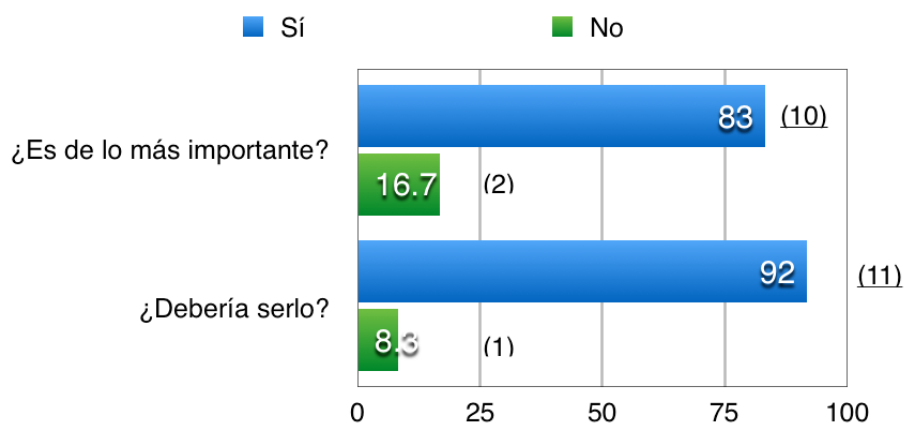


Fuente: Elaboración propia, 2017

Asimismo, mediante el cruce de variables realizado para la Figura 6.4 se denota cómo la mayoría de los jefes censados consideran que, en este momento, la gestión de prensa es uno de los rubros más importantes del equipo que presiden (83.3) y cómo los números aumentan al preguntarles si consideraban que debería serlo (91.7%). De hecho, solo uno de ellos mantuvo su criterio de que la gestión de prensa no es de lo más importante.

Figura 6.4.

Importancia en la actualidad vs. importancia potencial de la gestión de prensa,
según presidentes de clubes



Fuente: Elaboración propia, 2017

No obstante, los resultados de estas consultas no coinciden con lo que señalan periodistas de medios de comunicación tradicionales.

Por un lado, Andrés González, de *Radio Columbia*, expresó que “las instituciones de Primera División deben tener más credibilidad en estos departamentos, hay clubes que a estas alturas no cuentan con un buen departamento de prensa o, si lo tienen, no cuentan con los recursos necesarios” (comunicación personal, 15 de octubre, 2016).

En tanto, Hermes Solano, del diario digital *CRHoy*, apunta que:

La dirigencia no ha entendido todavía que el equipo se vende a través de los medios de comunicación, que tienen contacto de primero con las oficinas de prensa. Tienen que darle los recursos necesarios para que su equipo se pueda ver en todo el país (comunicación personal, 17 de octubre, 2016).

Incluso, uno de los periodistas de clubes, Jonnathan Sáenz, de Carmelita, opinó de forma similar al mencionar que el principal problema en la gestión de prensa dentro de su equipo de Primera División “es que no hay interés de parte del propio equipo (dirigencia), por lo que a veces se considera que los recursos y el empeño se malgasta” (comunicación personal, 18 de octubre, 2016).

6.2 Alcance de la comunicación.

En este punto de la investigación ya se tienen identificados muchos insumos valiosos acerca de la comunicación en los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de la Primera División de Costa Rica.

Entre ellos se pueden ubicar las tareas que un departamento de prensa debe realizar, las que se hacen bien y las que se hacen mal. También es importante conocer que dentro de la percepción de los presidentes de los clubes, quienes son los que terminan tomando las decisiones administrativas, existe clara conciencia de la amplia necesidad de tener una buena gestión comunicativa en sus respectivas organizaciones.

La combinación de ambas premisas allana el camino para poder diseñar y ofrecer una estrategia de comunicación adecuada para cada uno de los clubes.

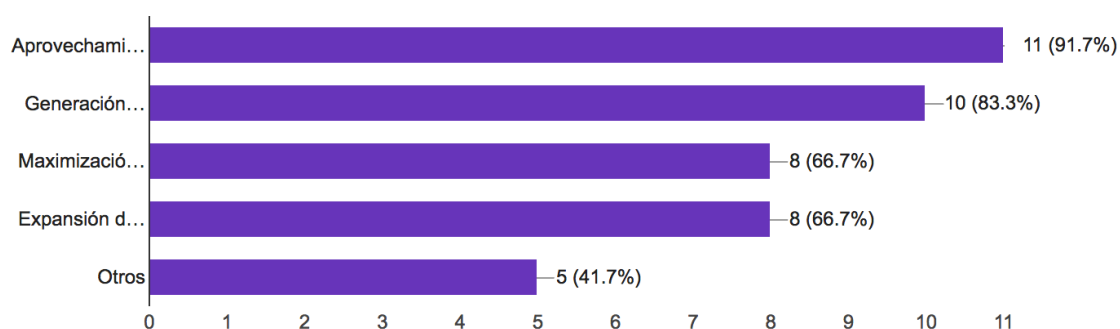
Tal punto va de la mano con el alcance que debe tener dicha estrategia, es decir, los rubros que esta debe cubrir. Entre algunos de los temas que se consideran fundamentales, los cuales fueron sugeridos por el investigador y corroborados por los presidentes censados según se evidenciará más adelante, se cita la generación de contenido, la maximización del recurso (humano y tecnológico), la expansión de marca y el aprovechamiento de todos los soportes comunicativos. Todos esos aspectos resumen tareas de orden informativo, social y comercial.

Pero, si bien todas las áreas citadas son de importancia y deben ejecutarse de la mejor manera, las necesidades de comunicación de los equipos no son iguales. Por tanto, algunas de ellas deben potenciarse en mayor medida, para así garantizar el alcance justo y no malgastar recursos, que de acuerdo con lo que se verá más adelante, al menos en la generalidad del fútbol de Primera División costarricense, no son boyantes. Mucho menos en las categorías inferiores como Segunda División o Primera División de Fútbol Aficionado, las cuales son el escalón inmediatamente inferior.

Según los dirigentes, tal cual se refleja en la Figura 6.5, el aprovechamiento de todos los soportes comunicativos es determinante. 91.7% (11) de ellos consideró este apartado como ineludible en una estrategia de comunicación para un equipo deportivo.

Figura 6.5.

Elementos fundamentales de una estrategia de comunicación,
según presidentes de clubes



Fuente: Elaboración propia, 2017

Lo anterior significa que esperan que una estrategia de comunicación utilice, cuando le sea posible, redes sociales, dispositivos móviles, espacios televisivos y radiofónicos, entre otras.

Al respecto, y como parámetro, Olabe (2012) explica cómo los departamentos de prensa del FC Barcelona (uno de los dos clubes más importantes de España) enfocan sus estrategia.

El FC Barcelona puso en marcha a finales de 2011 una estrategia que busca consolidar el sitio web oficial del club como una multiplataforma comunicativa, con la que generar audiencia, fidelizarla y rentabilizar los 100 millones de visitas que recibe cada temporada. Asimismo, se pretende potenciar la comunicación a través de las redes sociales, para mantener el valor de marca en el ámbito internacional (p. 285).

El mismo autor (2012) también se refiere a la gestión de Real Madrid, el otro club de más trayectoria en el país español, y por añadidura, archirrival de Barcelona.

La comunicación 2.0 que desarrolla el Real Madrid CF, según Pedro Duarte, está enfocada a cumplir cuatro objetivos: informar, vender, publicitar y entretener. El departamento de New Media se creó en 2007 (...). Fue el primer club en España en apostar por la necesidad de implementar una estrategia corporativa y de marketing en redes sociales. Este departamento adapta a la estrategia del club los canales en los que habitualmente están los usuarios, teniendo en cuenta que estos van cambiando de canal cada cierto tiempo, lo que les obliga a ir adaptándose también a esos cambios. Este departamento desarrolla sus acciones comerciales a través de distintas plataformas, especialmente en las redes sociales y en los dispositivos móviles (p. 287).

Particularmente, los periodistas de departamentos de prensa de clubes entrevistados para este trabajo citan y coinciden en el Real Madrid como uno de los ejemplos por seguir. También apuntan el ejemplo de los clubes de la Major League Soccer de Estados Unidos, como se le conoce a la máxima categoría del fútbol de ese país. Incluso, también destacaron como ideal el manejo de prensa en otros deportes estadounidenses.

Uno de ellos fue el jefe de prensa de Alajuelense, Ferlin Fuentes, quien contó que: “hace un mes estuvimos en el Real Madrid por un convenio y su gestión es monstruosa. Tienen todo a mano, todo un departamento de producción audiovisual y

una estructura de comunicación que consta de ocho periodistas” (comunicación personal, 14 de octubre, 2016).

En tanto, Alejandro Oviedo, de Herediano expresó que:

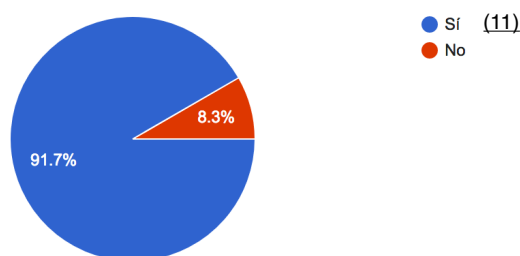
Hay que aprender muchísimo de la forma de trabajar del Real Madrid. Los maneja como estrellas (a los jugadores). Tienen un plan muy definido del día en que se está trabajando, se trabaja con antelación (....) Trabajan toda una campaña para cada juego, tienen bien definido lo que van a hacer, levantan el ánimo de la afición, le recuerdan a la gente que son el equipo más grande. También me gusta muchísimo cómo lo trabaja la MLS en general, parece que todos tienen una sola línea de trabajo (comunicación personal, 15 de octubre, 2016).

Por su parte, los presidentes de los clubes expresaron que también conocen el trabajo que se hace en cuanto a comunicación en los equipos de élite mundial y afirmaron que sería idóneo acercarse a ese tipo de modelo laboral.

De acuerdo con la Figura 6.6, la amplia mayoría de presidentes censados, es decir, el 91.6% (11) adujo que, en caso de no elevar los costos ya destinados al rubro de la comunicación, estarían de acuerdo en implementar una estrategia de comunicación como la de los equipos mencionados.

Figura 6.6.

Interés de implementación de modelos de equipos de élite en Primera División



Fuente: Elaboración propia, 2017

Por otra parte, específicamente sobre el uso de redes sociales en las estrategias de comunicación se hace notar lo escrito por Wang (2014):

Investigaciones han sugerido que las organizaciones deportivas y los organizadores de eventos deportivos necesitan identificar las necesidades y motivaciones de los consumidores de deportes y utilizar esa información para darle forma a su comunicación de marketing en línea y a desarrollar relaciones con sus seguidores (p. 15).

También, retornando a la esclarecedora Figura 6.5, la generación de contenido informativo de calidad es fundamental para los presidentes, puesto que 83.3% (10) lo consideraron entre los elementos diferenciadores que debe tener una buena estrategia de comunicación. Aquí se pueden citar la producción de entrevistas y reportajes en profundidad, de material audiovisual atractivo (fotografías, videos), entre muchos otros.

Esto tiene particular incidencia al considerar que, de acuerdo con Muñoz (2016), “la atención de la prensa se centra sobre lo accesorio: cuestiones como la estadística global de rendimiento durante una temporada, los análisis históricos, la especulación sobre alineaciones” (p. 294).

Esa misma figura indica que la maximización de los recursos, tanto el humano como el tecnológico, y la expansión de la marca, a nivel local e internacional, también son relevantes, el 66.7% (8) de los dirigentes así lo consideraron.

Sobre la primera arista, los dirigentes se refirieron a llevar al mayor nivel de eficiencia a sus empleados, evitando la pérdida de tiempo en el trabajo y haciendo un mejor uso de cada una de sus cualidades. También de explotar al máximo las facilidades tecnológicas de la era actual.

Dicha situación acontece a menudo, principalmente en los clubes que no son considerados tradicionales, en los que, según los propios periodistas entrevistados, tanto de medios como de equipos, existen serias diferencias con los llamados grandes, a saber: Saprissa, Alajuelense, Herediano y Cartaginés. Un ejemplo claro al respecto es el menor aprovechamiento y poca publicación en redes sociales y sitio web de esos equipos, aspecto mencionado con amplitud en el capítulo 4 de esta investigación, lo cual es producto de departamentos de prensa más pequeños y limitados.

No obstante, Martín (2011) opina sobre esto al mencionar que:

En situaciones de recortes de presupuestos y crisis económica como con la que arranca la segunda década del siglo XXI provoca que la imaginación, el

trabajo efectivo y el empleo de herramientas ajustadas a las posibilidades reales de cada entidad sean las mejores armas para ejecutar una correcta comunicación y dar a conocer a la sociedad el trabajo (p. 405).

Sin embargo, no solo se trata de maximizar recursos, sino de brindarlos, pues también hay gran faltante de estos, tal cual también reconocieron los entrevistados. Incluso, más adelante en este capítulo se constatará cómo esa premisa es también compartida por los dirigentes, más allá de que estos insisten en que no están en la capacidad de inyectarlos.

Asimismo, este autor agrega que:

La planificación que ha de tener establecida el departamento de prensa parte de las posibles acciones a realizar y cuenta con determinadas herramientas y recursos para su ejecución (...). La división de las acciones viene dada por el alcance que se le da a cada una de ellas, genérico, particular e interno. Los comunicados, ruedas de prensa, envíos de entrevistas, reportajes y mensajes de texto con noticias breves, constituyen el elemento más básico y directo para transmitir información desde una entidad. Su alcance es global y trata de llegar a cuantos medios y periodistas sea posible de una manera directa (Martín, 2011, pp. 243-244).

Al respecto de la segunda variable, Sanahuja (2013) apunta que: “desde este estudio, posicionado en la perspectiva de la imagen corporativa, se plantea la necesidad de aplicar un nuevo paradigma en la gestión de la comunicación y marketing de los clubes deportivos (p. 95).

Dicho autor se refiere a que ambos rubros, en nuestros tiempos, deben dirigirse en una misma dirección, pues es la manera más eficiente de extender el alcance a nuevos públicos.

Además, se puede agregar que en esa captación de nuevos públicos externos, lo cual es parte importante de la acción de expansión de la marca, se deben considerar las cuatro categorías de información que Cavalier (2009) apunta que los aficionados a los deportes tratan de satisfacer:

Las necesidades cognitivas tienen que ver con adquirir información de su equipo, las afectivas manejan emociones y sensaciones como ‘la emoción de

la victoria o la agonía de la derrota' que vienen con el deporte, las de integración social incluyen interactuar con los colegas o compartir experiencias deportivas y la de liberación de tensión implican escape y diversión" (pp. 9-10).

En este punto específico, no se puede dejar de hablar de Saprissa, que como se describió en capítulos previos de esta investigación, es el equipo que mejor trabajó en comunicación recientemente, lo cual ayudó de sobremanera en el posicionamiento de su marca, según lo demuestran los números en sus redes sociales y las declaraciones de los periodistas de los medios tradicionales.

Y, como ya se mencionó, para ello fue esencial la llegada a la gerencia comercial del equipo de Marcela Trejos, quien dio una detallada explicación sobre el proceder de Saprissa en este campo.

Cuando llegué a Saprissa me encontré una marca poderosa, capaz de mover y tocar las fibras más íntimas de la gente. Sin embargo no había una estrategia de marca ni de negocio asociada para sacarle todo el potencial a Saprissa (...). También estructuré un área de Marca Saprissa. Hay una jefatura de marca que vela por todos los elementos que tienen que ver con ella. A su vez, tenemos un creativo y dos diseñadores que responden y diseñan todo lo relacionado a la marca. Además de esto se requirió armar una estructura comercial sólida, que pretende diseñar propuestas de valor para los clientes, haciéndolos parte de la experiencia Saprissa. También estructuramos Servicio al Cliente, más la venta de anualidades en el estadio, lo cual permite que el negocio se vea como un todo. Asimismo, integramos la venta de merchandising, abriendo kioscos de venta de mercadería que permite que el negocio en sí sea sólido. Amarrar las estrategias de todos estos elementos es vital para la creación de la estructura, ya que todas las áreas se comunican entre sí y todos tenemos como meta la generación de negocio (Trejos, comunicación personal, 18 de octubre, 2016).

Por otra parte, algunos presidentes de clubes mencionaron, de forma aislada, algunas tareas más que consideran que pueden ser parte de una estrategia comunicativa; sin embargo, estas se ubicaron en la categoría de "otros", puesto que fueron citadas solo una o dos veces. Además, no corresponden a labores intrínsecamente relacionadas con periodismo.

Entre ellas está la gestión de actividades de responsabilidad social corporativa. Sobre el tema, Tacon y Walters (2011) afirmaron que:

Las organizaciones están bajo una creciente presión para demostrar responsabilidad y compromiso a la sociedad a través de actividades sociales y ambientales. El surgimiento de la responsabilidad social corporativa (a menudo referida como la responsabilidad que una empresa tiene más allá de la maximización de las ganancias) es la respuesta a esa presión creciente (p. 82).

Y, específicamente en el campo deportivo, los autores detallaron que: “se ha argumentado que los clubes de fútbol muchas veces juegan un rol significativo en el desarrollo de la identidad local y del sentido de pertenencia que apuntala la relación entre el club y la comunidad” (Tacon & Walters, 2011, p. 62)

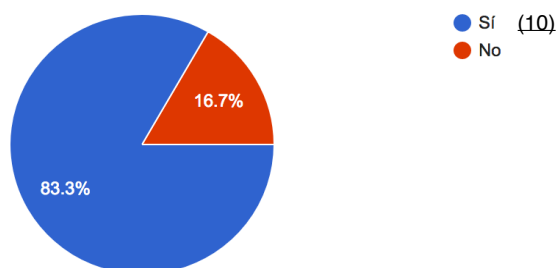
En esa categoría de “otros” también se ubicó la búsqueda de publicidad y la organización de eventos.

Sin embargo, para que todo lo anterior tenga sentido, el significado de una estrategia de comunicación debe ser comprendido a plenitud por todas las partes que influyen en la gestión comunicativa de un club de fútbol profesional, incluidos, por supuesto, los presidentes y los periodistas, mencionados reiteradamente en esta investigación. Y, según este estudio, no son todos quienes lo tienen claro, situación que debe atenderse, lógicamente, antes de ofrecer la comercialización de un producto comunicativo, pues, de lo contrario, será más difícil posicionarlo con el cliente respectivo.

Por ejemplo, de acuerdo con la Figura 6.6, el 16.7% (2) de los presidentes aseguró no tener claro el concepto de estrategia de comunicación.

Figura 6.7

Entendimiento del concepto de estrategia de comunicación,
según presidentes de clubes



Fuente: Elaboración propia, 2017

Por poner un ejemplo, Sandoval (2004) cita a De Marchis para definir lo que llama un “plan estratégico de comunicación” y apunta que es:

El patrón de decisiones de una empresa o institución que determina los objetivos, fines y metas, proporcionando los planes y políticas de comunicación para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que esta persigue, la clase de organización humana y económica que pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, etcétera. (p. 49).

Algunos de los periodistas tampoco reflejan mayor lucidez en el tema. Por ejemplo, Alejandro Oviedo, de Herediano, al ser consultado sobre su entendimiento del concepto, se refiere a estrategia de comunicación como el mensaje, pues afirmó que: “se tiene claro que lo que se busca es proyectar al Herediano como el equipo renovado; ya no es el de los noventa, en crisis, sino un equipo que anda buscando la sed de gloria y de triunfos títulos” (comunicación personal, 15 de octubre, 2016).

Ante la interrogante de qué elementos debe tener una estrategia de comunicación, Jonnathan Sáenz, de Carmelita, se limitó a hablar de valores organizacionales: “trabajo en equipo, sinceridad, lealtad, claridad. Carmelita es una verdadera familia” (comunicación personal, 18 de octubre, 2016).

Por su parte, Paulo Contreras, de Uruguay de Coronado, reconoció con sinceridad que en su paso por dicho club ni siquiera hubo una estrategia de comunicación. Adujo que no había planificación y simplemente se reaccionaba al día

a día y a lo que salía publicado en los medios (comunicación personal, 15 de octubre, 2016).

En relación con premisa se puede añadir lo concluido por Olabe (2009) en el ámbito español, donde descubrió que:

El 75% de los clubes (deportivos) consultados admite que planifican la comunicación, pero que no está recogida en ningún documento que sirva como guía. Únicamente el 9% de estas entidades tiene formalizado un plan estratégico de comunicación, el mismo porcentaje que reconoce que la entidad no se lo ha planteado en ningún momento (p. 132).

Sandoval (2004, pp. 48-49) ofrece un completo esquema para un plan estratégico de comunicación que puede ser utilizado como referencia:

1. Diagnóstico:

- Investigación del público: objetivo y potencial.
- Investigación interna: análisis de clima laboral.
- Investigación externa: análisis de imagen empresarial.
- Investigación de la competencia: para conocer qué es lo que falta ofrecer, lo que se tiene que explotar o cambiar.

2. Comité de comunicación: Formar grupo de especialistas (director de prensa, periodistas, voceros), que además de evaluar el plan periódicamente, busque implementar otras estrategias para mentalizar a la empresa de la necesidad de dicho plan.

3. Objetivos de comunicación: Establecimiento de metas.

4. Estrategias: Se proponen estrategias para alcanzar los objetivos de comunicación. Para cada una se debe realizar un análisis FODA, que contemple fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

5. Establecimiento de acciones concretas: se debe conocer lo que se quiere hacer, cómo, dónde, cuándo, por qué. Se deben establecer las circunstancias, recursos, áreas implicadas y resultados previstos.

6. Calendario y presupuesto: Fijar fechas para cada acción y su costo.

7. Herramientas de control: Implementar mecanismos de evaluación.

También puede citarse el modelo mencionado por Cornelissen (2014, p. 111-113), el cual es más reciente y tiene un orden relativamente distinto de los pasos, privilegiando la creación de los mensajes y su respectiva colocación en públicos específicos, aspecto que, al menos, Saprissa, demostró que es eficiente. A continuación los pasos:

1. Intención estratégica: Definición de visión y reputación de la organización.
2. Definición de objetivos de comunicación: deben ser específicos, medibles, alcanzables y realistas.
3. Identificación y priorización de las audiencias.
4. Identificación y dirección de mensajes a públicos específicos
5. Desarrollo del estilo de mensajes
6. Desarrollo de estrategias de medios
7. Preparación de presupuesto

Dichos esquemas son relativamente similares a lo que describió Ferlin Fuentes, de Alajuelense, como la estrategia de comunicación de Alajuelense.

No obstante, si bien son válidos, Fuentes se enfocó en los pasos a seguir del proceso de comunicación para construir un mensaje específico, citando: “análisis de la situación, análisis de la competencia, identificación de necesidades reales, objetivos, discurso, canales de comunicación y evaluación de resultados (comunicación personal, 14 de octubre, 2016).

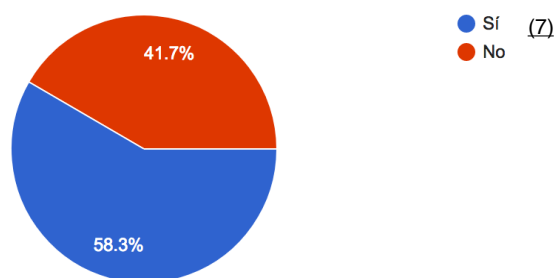
6.3. Posibilidades de crecimiento.

Más allá de la validación de la importancia de la comunicación externa por parte de los presidentes de los clubes y más allá de identificar que se debe ser mucho más específico y claro en el alcance y en el concepto de una estrategia de comunicación, esto no significa que el panorama vaya a mejorar de inmediato.

Esto acontece porque, en primera instancia, solo el 58.3% (7) de los censados aduce que existe la necesidad de invertir en el rubro de la comunicación, según se muestra en la Figura 6.8, mientras que 41.7% (5) apuntan lo contrario. En este segundo bloque, casualmente se ubican los tres que dijeron, tal cual se manifestó en el Capítulo 5, que su departamento de prensa no tiene debilidades.

Figura 6.8

Necesidades de inversión en comunicación en la Primera División

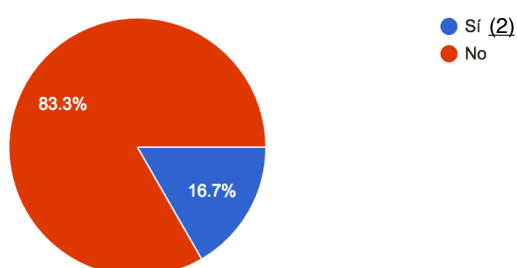


Fuente: Elaboración propia, 2017

Y, en segundo lugar, porque la mayoría de ellos sigue considerando que las posibilidades de inversión económica para remozar la gestión comunicativa son pocas, según la Figura 6.9, la cual también fue citada en el capítulo anterior. Allí se evidenció como el 83.3% (10) dejaron claro que dentro de las arcas y presupuestos de sus respectivos equipos no existe suma posible para invertir en ese rubro.

Figura 6.9

Existencia de más recursos para inversión, según presidentes

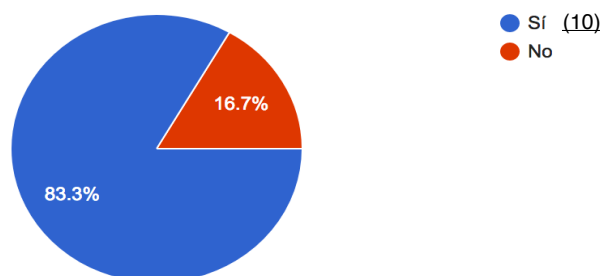


Fuente: Elaboración propia, 2017

Sin embargo, en esta línea económica también se identificaron conductas inusuales dentro de los presidentes de los clubes, puesto que el 16.7% (2) aceptaron que ni siquiera conocen el presupuesto de sus respectivas organizaciones para todo lo que se invierte y gasta en gestión de prensa, según se refleja en la Figura 6.10.

Figura 6.10

Conocimiento del presupuesto de comunicación, según presidentes



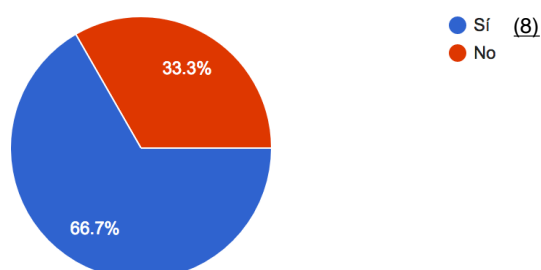
Fuente: Elaboración propia, 2017

Esos dos censados incluso, son de los que señalan que invertir recursos en comunicación es una necesidad del equipo. Y uno de ellos hasta expresa que su equipo sí tiene los recursos para invertir más en ese rubro.

Sin embargo, al menos según lo que aducen los presidentes de los clubes de Primera, sí hay una posibilidad de crecimiento, la cual sería reducirle presupuesto a otras áreas para inyectársela a la comunicación. La Figura 6.11 indica que un 66.7% (8) de los presidentes que participaron del censo asegura que estarían dispuestos a redistribuir el presupuesto de sus equipos para remozar el área en cuestión.

Figura 6.11

Disposición a redistribuir recursos en favor de la comunicación, según presidentes de clubes



Fuente: Elaboración propia, 2017

Finalmente, es de alto interés resaltar cómo las múltiples negativas en cuanto a las posibilidades o anuencias de inversión por parte de los presidentes de clubes de fútbol de Primera División se resumen dentro de un escenario en que el 100% de ellos coincidió, por única vez en todas las consultas que incluyó el censo (25). Esto sucedió al consultarles si consideraban posible monetizar o rentabilizar por medio de una estrategia de comunicación eficaz.

Al estar todos de acuerdo, se genera una nueva interrogante y es sobre el porqué, si todos tienen esta posición, no se invierte más en el rubro.

Pero para entender un poco más dichos datos, solo se precisa de una simple declaración que Olabe (2009) recoge en su estudio, la cual apunta que: “la comunicación va más allá de la mera información corporativa, tal y como era entendida hace años, se acerca cada vez más a los aspectos financieros de la empresa” (p. 130).

Sin embargo, más allá de que existe un entendimiento generalizado en que sí se puede monetizar por medio de una estrategia de comunicación eficaz, el accionar de los departamentos de comunicación, las respuestas de los periodistas de clubes entrevistados, así como las de sus presidentes durante el censo, reflejan que la mayoría de los equipos no tienen claridad sobre cómo hacerlo. Saprissa es la excepción a esto, de acuerdo con lo descubierto hasta el momento en este estudio.

De ahí la necesidad de diseñar una apropiada estrategia de comunicación, proceso que se abarcará a profundidad en el capítulo 7 de esta investigación.

Capítulo 7. Propuesta de los planes de comunicación

A lo largo de esta investigación se realizó un detallado análisis acerca de todo lo concerniente a la gestión de comunicación de los departamentos de prensa de los doce equipos de fútbol de Primera División de la temporada 2015-2016, con la intención de hacerles una radiografía.

Se desarrolló un trabajo de campo de orientación mixta, es decir, una mezcla de la metodología cualitativa y cuantitativa, con técnicas como el censo, la entrevista y la observación, las cuales, como se pudo apreciar en los tres capítulos previos, permitieron alcanzar los tres objetivos específicos de carácter operativo planteados en este estudio.

Estos fueron: a) describir las acciones que realizan los departamentos de prensa de equipos de fútbol de Primera División, b) detectar las fortalezas y debilidades existentes en los departamentos de comunicación de los equipos de fútbol de Primera División en Costa Rica y c) conocer la percepción de la dirigencia deportiva sobre el papel de la comunicación en el ámbito futbolístico de la Primera División de Costa Rica.

Las conclusiones obtenidas en cada uno de esos capítulos son indudablemente valiosas para una empresa como Goldberg Comunicación, que tiene como visión ofrecer las mejores gestiones, asesorías y consultorías de comunicación del país para departamentos de prensa de equipos deportivos profesionales y federaciones deportivas costarricenses.

Entre esos resultados descubiertos se encuentra que hay una serie de acciones típicas del área de comunicación, identificadas por periodistas de medios tradicionales y de los propios departamentos de clubes de fútbol, que no se realizan del todo o no se realizan con propiedad. A su vez, se resaltan las que sí se destacan y se promueve su uso.

También se llegan a conocer fortalezas y debilidades de cada departamento, lo cual genera un efecto similar al punto anterior, puesto que marca la pauta para mantener las primeras y erradicar las segundas, en pro de una mejor gestión.

Otro hecho de fundamental interés es conocer las prioridades de los presidentes de los equipos de Primera División, en la que, si bien todos reconocen la importancia de una buena gestión de comunicación, su importancia y hasta la posibilidad de ganar dinero con esta, algunos aducen también que sus trabajadores

tienen deficiencias, que su labor no busca eficiencia y que no invertirían en mejorar esos rubros.

Con dichas conclusiones, así como con todos los demás insumos obtenidos a lo largo del tiempo que tomó este trabajo investigativo propio de la Universidad Estatal a Distancia, se considera que Goldberg Comunicación, empresa propiedad intelectual del investigador en cuestión, está en la capacidad de desarrollar estrategias de comunicación de alta calidad, amparadas en la maximización de los recursos, las cuales pueden ser ofrecidas dentro del gremio deportivo, para así marcar una diferencia en el área de la comunicación especializada en el país.

Desde esa línea, entonces, se desglosará este capítulo, el cual debe responder al último objetivo específico, el cual es de carácter propositivo y se relata de la siguiente manera: “Diseñar una cartera de productos basada en distintas estrategias de comunicación, que puedan ser ofertadas y aplicadas en equipos de fútbol de Primera División, según sus características específicas”.

Para iniciar se suministra a continuación una descripción general del servicio de Goldberg Comunicación, con la intención de perfilar el abordaje inicial que se realizará con los clientes potenciales.

7.1. Descripción del servicio.

Antes de conocer con precisión cuál será el método de trabajo para los planes iniciales que Goldberg Comunicación tendrá a disposición de los clientes potenciales existentes en el mercado de la comunicación deportiva, se ofrece una descripción general del servicio que se dará, con tal de que el cliente pueda eliminar, en la mayor medida posible, la incertidumbre que muchos autores citan dentro del mercado de servicios.

Entre ellos están Kerin, Hartley y Rudelius (2009), quienes hablan del concepto de las “4i”:

- Intangibilidad: Los servicios no pueden sujetarse o verse antes de la decisión de compra.
- Inconsistencia: La calidad del servicio no es la misma todo el tiempo.
- Inseparabilidad: El consumidor no puede separar al prestador del servicio del servicio mismo.

- Inventario: Los costos del servicio son subjetivos porque dependen del prestador del servicio y del equipo que utilice (pp. 310-311).

La positivo es que todos estos efectos pueden contrarrestarse con base en las variables que conforman los procesos de innovación, según lo manifestado por Gómez (2009, p. 56), las cuales se refieren a creatividad, focalización, eficiencia y liderazgo. Todas ellas son parte de los valores con los que cuenta Goldberg Comunicación, aspecto que se menciona como uno de los puntos claves dentro de la descripción de servicio, junto a otros como el nombre de la organización, la definición del negocio, tiempos de aplicación de los planes, características diferenciadoras, costos respectivos, misión, visión, necesidades, entre otros que se citan a continuación.

7.1.1. Nombre de la organización.

El nombre de la organización en cuestión es Goldberg Comunicación. Se ubica en el cantón de Moravia, en San José, Costa Rica y está registrada a derecho como una Sociedad Anónima, con la cédula jurídica 3-101-693207-01.

7.1.2. Definición del negocio.

Es una empresa de servicios de comunicación que tiene como razón social el ofrecimiento de asesorías y consultorías a los departamentos de prensa de equipos deportivos profesionales, así como a federaciones deportivas.

Tal línea de acción va de la mano con el enfoque de especialización que cita Biasca (2012), quien apunta que este “implica dedicarse a un grupo pequeño de consumidores o una porción limitada de una línea de productos” (p. 21).

7.1.3. Misión.

Desarrollar el planteamiento estratégico en comunicación de organizaciones deportivas profesionales y federaciones deportivas oficiales, mediante una gestión efectiva y eficaz.

7.1.4. Visión.

Seremos la empresa que ofrezca las mejores gestiones, asesorías y consultorías de comunicación del país para departamentos de prensa de equipos deportivos profesionales y federaciones deportivas costarricenses.

7.1.5. Valores.

Entre los valores que profesará la labor de Goldberg Comunicación se ubican la responsabilidad, creatividad, eficiencia, ética, especialización, esfuerzo, profesionalismo, respeto, ambición, orden y planificación.

7.1.6. Características diferenciadoras.

Goldberg Comunicación se define como un servicio integral y novedoso que integrará todas las aristas comunicativas, ya que se incluye comunicación interna, externa, cultura organizacional y media training para el cliente. Se trabaja con insumos académicos en administración y comunicación, además de que se cuenta con una experiencia en coberturas periodísticas nacionales e internacionales.

Se promueve la producción de material informativo y periodístico de calidad, con cápsulas informativas, notas atractivas, entrevistas en profundidad y reportajes con información novedosa; también el aprovechamiento de todas las plataformas de comunicación existentes con productos en radio, televisión, medios impresos y soporte digital; la expansión de la marca contratante a nivel local e internacional mediante el incremento de sus públicos y la maximización de sus recursos, es decir, sacarle el mayor provecho al tiempo contratado con buena planificación, calendarización y organización de las actividades y proyectos por realizar.

Todo eso debe conllevar a un crecimiento de las audiencias, lo cual producirá un incremento de ingresos por publicidad.

7.1.7. Mercados.

Su mercado directo son los departamentos de prensa de equipos deportivos profesionales y federaciones deportivas; no obstante, existe un mercado indirecto

que es el público general que consume los productos publicados por dichos departamentos de prensa.

7.1.8. Necesidad.

Tras catorce años de acumular experiencia en el medio periodístico deportivo nacional e internacional por parte del fundador y director de Goldberg Comunicación, se reconoce que en cuanto a la labor de los departamentos de prensa de los equipos deportivos profesionales y las federaciones deportivas existen serias carencias. La tendencia general es replicar la información que ofrecen los medios tradicionales, o bien, simplemente ser un vocero oficial de los equipos y federaciones. En muy pocos casos se genera contenido de calidad para el público y no existe la noción de implantar agenda propia. Y menos son los que innovan de forma creativa para tratar de diferenciarse de lo preestablecido.

7.1.9. Objetivo.

Instaurar estrategias de comunicación eficientes para los departamentos de comunicación de equipos o federaciones de las distintas disciplinas deportivas en Costa Rica que permitan erradicar debilidades y potenciar sus fortalezas.

7.2. Diversificación de productos.

Con el marco estratégico de Goldberg Comunicación claro, se procederá a presentar los diferentes productos que se ofrecerá a los departamentos de prensa de equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica, los cuales se amparan plenamente en descubrimientos de esta investigación, así como del aprendizaje captado en las aulas de la Maestría en Administración de medios de comunicación ofrecida por la Universidad Estatal a Distancia.

Si bien cada uno de esos productos tendrá características especiales y están pensados para circunstancias específicas que pueda presentar cada club de Primera División, tales como el presupuesto, ninguno debe considerarse un producto definitivo, pues según dice Chiavenato (2007), líder en la materia de cultura organizacional, “el ambiente general que envuelve a las organizaciones es

cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia” (p. 418).

Esto significa que el modelo de diseño de estrategias de comunicación que se ofrecerá en este capítulo puede sufrir modificaciones, ya sea agregando o restando algunas variables, sin que se vea afectada su eficiencia.

Como movimiento inicial de cara al diseño de una cartera de productos para Goldberg Comunicación se considera esencial diversificar los productos que se van a ofrecer.

Existen distintas formas de realizar estos pasos, pues pueden subdividirse por precio, por cantidad de tareas a desarrollar o por alcance de los resultados.

No obstante, se decide elegir la variable de alcance, pues está directamente relacionada con las posibilidades actuales de cada uno de los equipos (tanto económicas como de personal), las cuales se conocieron a profundidad durante la investigación de campo ejecutada para este estudio.

Posterior a este paso se definirá la mecánica de trabajo, la cual se acoplará a los tiempos de contratación mínimos y costos del servicio que se describen en el punto 7.3 de este capítulo y se resumen en la tabla 7.1.

Un descubrimiento clave en la investigación es la consideración de parte de los presidentes de los clubes sobre la falta de recursos económicos, en general, dentro de la Primera División. Mucho más aun en comunicación, lo cual restringe en demasía las posibilidades de inversión en este rubro, que irónicamente estos mismos presidentes también consideran fundamental, según conclusiones plasmadas en el capítulo 6 de este estudio.

Merced a ello se limita el crecimiento del equipo de trabajo, la compra de mejor equipo tecnológico, la capacitación y la organización de actividades, entre muchos otros aspectos.

Por ello, los productos que se diseñan en este capítulo toman en cuenta el factor económico como una variable vital en su alcance.

Así, se decidió optar por dos ofertas ya mencionadas, mejor identificadas como planes o paquetes:

- Plan Preferencial (Asesoría y ejecución)
- Plan Estándar (Consultoría)

Bajo los parámetros ya citados se procede a explicar cada uno de ellos.

7.2.1. Plan Preferencial.

En primera instancia se aclara que este plan debe incluir obligatoriamente la etapa identificada como el Plan Estándar.

Es decir, el Plan Preferencial incluye dos partes: la primera es el diagnóstico de comunicación externa e interna y la segunda se basa en el diseño de la estrategia de comunicación y la supervisión de su respectiva ejecución.

Esto acontece porque luego de obtener insumos mediante el Plan Estándar, el trabajo se basará en crear la estrategia de comunicación más eficiente según dichos insumos y, posteriormente, se debe supervisar por completo la operación del departamento de comunicación, siendo parte activa de la administración y parte vigilante de la ejecución de absolutamente todas las acciones que formarán parte de la estrategia de comunicación para el cliente. Esas acciones serán estrictamente realizadas por los miembros del departamento de prensa.

El equipo de trabajo de este departamento de prensa deberá conformarse por un grupo especializado en comunicación deportiva, con periodistas titulados e, idealmente, con experiencia en medios de comunicación, aspectos que esta investigación concluyó que no son detalles menores para el desempeño de las labores diarias en un departamento de prensa de un equipo de fútbol, así como para la buena relación con los periodistas de esos medios.

Se sugiere con vehemencia que ese grupo de trabajo sea integrado por al menos dos personas a tiempo completo (además del apoyo que dará el asesor encargado del proyecto, quien será miembro de Goldberg Comunicación), número que se considera el mínimo para poder desarrollar un trabajo amplio, ambicioso e integral, según las entrevistas realizadas. Empero, se reitera que el mejor número es tres periodistas.

Con solo un periodista, ya quedó claro en el capítulo 5 que no se pueden abarcar todas las tareas por realizar, menos si este no está contratado a tiempo completo.

Uno de esos comunicadores deberá identificarse como el jefe de prensa y será el vínculo entre la dirigencia y el departamento, así como la línea directa que reporte todas las incidencias, avances e imprevistos al asesor de Goldberg Comunicación, líder del proyecto.

Esta figura del jefe de prensa, según las conclusiones obtenidas en el capítulo 5 de este estudio, también deberá mantener y crear nuevos contactos con

periodistas, el canal de comunicación único siempre abierto y realizar el seguimiento de las noticias que se publican, entre otras labores.

El equipo de trabajo necesariamente debería ampliarse, ya sea con contrataciones directas o subcontrataciones, para contar con un diseñador gráfico, fotógrafo y/o un productor audiovisual para la creación de productos comunicativos de calidad, uno de los pilares de trabajo.

Estos productos irán desde notas informativas y reportajes en profundidad, hasta piezas comerciales, las cuales se crearán con uso multimedia (imagen, audio y video). La línea editorial, mejor entendida, como el mensaje, se definirá en coordinación con la dirigencia para cada equipo específico.

Todos estos materiales serían publicados en diversos canales, principalmente redes sociales y sitio web, además de facilitados a los medios de comunicación para su traslado a otros públicos externos. Esto es fundamental porque la investigación en cuestión demostró que la publicación de contenido de calidad, principalmente en esas plataformas, es determinante en el éxito de la gestión.

Si el alcance de la estrategia de comunicación se ajustara a los recursos económicos, humanos y tecnológicos con los que cada club cuente, la metodología de trabajo, invariablemente, será establecer una estrategia de comunicación específica analizando todos los insumos del diagnóstico (lo hará el asesor de Goldberg Comunicación) y ejecutar y evaluar todos los lineamientos que el departamento de comunicación del club contratante debe seguir para alcanzar los objetivos que en ella se planteen (lo hará el propio departamento, supervisado por el asesor de Goldberg Comunicación).

7.2.2. Plan Estándar.

Se basará en el desarrollo de una consultoría en comunicación, en la cual se analicen e identifiquen los aciertos y desaciertos en los que incurre el departamento de prensa del equipo contratante.

Dicho estudio abarcará todos los aspectos de comunicación interna y externa, como los que ya fueron identificados como necesarios a lo largo de la presente investigación, entre ellos la identificación del mensaje, la elección de voceros, los canales de información, el uso de redes sociales, los productos comunicacionales publicados, manejo de crisis, entre otros.

Con los resultados del análisis se ofrecerá un reporte integral a la dirigencia, en el cual se incluirán las conclusiones a las que se llegue, así como recomendaciones para mejorar la gestión de comunicación del equipo; no obstante, Goldberg Comunicación no estará a cargo de la aplicación ni evaluación posterior de estas.

La decisión de ejecutar esas recomendaciones quedará completamente supeditada a la dirigencia del equipo. Estas pueden ir desde necesidades de ampliar (y por qué no, reducir) el equipo de trabajo; crear o redirigir la estrategia de comunicación, o bien, impulsar otros aspectos comunicacionales más allá de prensa, tales como el mercadeo.

La consultoría pretende sentar las bases para que dicho club mejore su comunicación en general; sin embargo, también busca crear un vínculo laboral y un posicionamiento del producto lo suficientemente fuertes para, en caso de mantener el interés, ser nuevamente contratados para el planeamiento, y posterior supervisión de la aplicación y evaluación de la estrategia de comunicación, es decir, ser contratados para desarrollar el paquete Preferencial.

Desde este planteamiento, los equipos que tienen un presupuesto económico más limitado pueden probar el servicio y, luego de convencerse de su éxito y calidad, tendrán la confianza suficiente para dar un paso hacia arriba.

Asimismo, no se descarta la posibilidad de, en un futuro, extender la cartera de productos con paquetes adicionales.

7.3. Duración de aplicación de los planes, costos de contratación y tiempo de trabajo.

El entorno interno y externo analizado a lo largo de esta investigación, en el cual se incluyen el poco margen de inversión de los clubes, la falta de experiencia de los periodistas y la displicencia y desinterés con respecto al área de comunicación de parte de los dirigentes, no dan pie a demasiadas posibilidades en la estrategia de fijación de precios, al menos durante la etapa de introducción y crecimiento (posicionamiento) del servicio.

Además, se tienen diferentes dificultades que concuerdan con lo que dicen Ferrell y Hartline (2012) acerca de introducir servicios en el mercado, como por ejemplo:

La calidad del servicio es difícil de detectar antes de la compra, los clientes no están familiarizados con el proceso de servicio, los clientes pueden desempeñar el servicio por sí mismos y el precio total de la experiencia del servicio es difícil de expresar con anticipación (p. 259).

Por todo lo anterior, se considera que el mejor acercamiento es implantar una estrategia que se basará en la fijación de precios de introducción al mercado, con orientación a penetración, en la cual la idea es “maximizar las ventas, ganar aceptación en el mercado y capturar una participación grande en forma rápida mediante un precio inicial bajo” (Ferrell y Hartline, 2012, p. 247). Para ello será vital estimular la conciencia de la existencia del producto.

Si bien mediante la revisión de la tabla de salarios del Ministerio de Hacienda de Costa Rica, para el primer semestre del 2017, un periodista (rubro en el que se incluyen también todas las otras áreas de la comunicación, según reconoce el Colegio de Periodistas) tiene derecho a devengar ₡775.161,64 mensuales, se cobrará un costo promedio menor, por servicios profesionales en consultoría o asesoría, según el plan contratado.

Esto porque la labor por realizar con cada cliente no implica consumir jornadas horarias completas (48 horas a la semana), además de que, como se explicará en próximas líneas de este capítulo, la ejecución de las tareas estará exclusivamente a cargo del departamento de prensa y no del consultor y/o asesor.

Se calcula, entonces, que el consultor dedicará el estimado de 16 horas a la semana a los proyectos contratados como Plan Preferencial y ocho horas a la semana a los proyectos contratados como Plan Estándar.

También se considera en este punto y refiere a una de las conclusiones del estudio que los presupuestos de los equipos de fútbol de Primera División son reducidos y algunos de sus dirigentes afirman que no les es posible realizar una inyección de capital mayor a ese rubro, aunque aceptan que una buena estrategia de comunicación les permitirá rentabilizar y recuperar dicha inversión.

No obstante, conforme los clientes prueben la eficiencia del servicio y perciban los beneficios, habrá una reevaluación del costo, buscando un mayor ingreso, el cual se acople a los estándares del mercado en cuanto consultorías en comunicación a nivel general se refiere (usualmente se establece el costo según las características de cada proyecto y la duración total).

Así, tras cotejar todas esas variables, se determina entonces que la contratación del plan Preferencial tendrá un costo de \$12.000 por un período mínimo de un año (\$1.000 mensuales), mientras que el plan Estándar tendrá un costo de \$3.000 por un período mínimo de seis meses (\$500 mensuales). Ambos montos corresponde a cerca de \$16 por hora. Todo lo anterior se resume en la Tabla 7.1.

Tabla 7.1
Generalidades de los planes de comunicación

	Plan preferencial	Plan Estándar
Costo	\$12.000 (\$1000 al mes)	\$3.000 (\$500 al mes)
Duración	12 meses	6 meses
Jornada de trabajo semanal	16 horas	8 horas
Ingreso aproximado	16 dólares por hora	16 dólares por hora

Fuente: Elaboración propia, 2017

Dichos períodos de contratación mínimos se seleccionaron considerando dos situaciones de alta relevancia.

La primera es que una microempresa en Costa Rica tiene una alta posibilidad de “morir” al segundo año de existencia, según un estudio de Monge y Torres (2015). En dicho análisis se investigaron empresas nacidas entre el año 2001 y 2012 y entre las conclusiones se obtuvo que para el año posterior a su nacimiento, “murieron” entre el 28% y el 18%. Y, para el tercer año de operación murieron entre el 18% y 13% más (p. 28). Esto refleja una necesidad de éxito relativamente rápida.

La segunda es que los torneos de fútbol de Primera División son semestrales, por lo que se determina hacer un análisis de la gestión de prensa en los primeros seis meses y, después, se puede realizar el respectivo diseño, ejecución y evaluación de la estrategia en los otros seis meses.

Estos tiempos de duración también se consideran como la opción ideal mientras se introduce el servicio al mercado y se posiciona el producto.

Posteriormente, estos podrían recortarse, siempre y cuando no vaya en contra de la calidad del servicio y, a la vez, incrementen o, en su defecto, mantengan la participación del mercado.

Ferrell y Hartline (2012) afirman que este enfoque funciona cuando los clientes “son sensibles a los precios por el producto o cuando nuevos competidores pueden ingresar al mercado con facilidad” (p. 247).

7. 4. Mecánica de trabajo.

Ambos planes, el Preferencial y el Estándar, requerirán una planificación sumamente delicada con tal de identificar los elementos más sensibles para ubicar la estrategia más adecuada, pues según Biasca (2002), se le debe dar valor primordial a los procesos ya que “la base de una fortaleza competitiva no son los productos y mercados, sino los procesos” (p. 22).

De ahí que esta etapa se base en herramientas estudiadas con exhaustividad dentro del área de la planificación estratégica, definida por el propio Biasca (2002) como:

Un proceso de fijación de objetivos y determinación de qué debe hacerse para alcanzarlos. Es un esfuerzo de resolución de problemas y toma de decisiones que involucra pensar en el futuro, decidir sobre futuros deseados y establecer metas y acciones para alcanzar los objetivos establecidos (p. 13).

Se utilizará como referencia, entonces, el modelo de pensamiento estratégico que menciona Pirela (2004), quien a la vez cita a Morrissey, el cual se basa en cinco fases que se nombran a continuación:

- Reflexión: Crea conciencia de cómo se encuentra la empresa al inicio del proceso.
- Análisis: Estudia las partes esenciales de la empresa y su entorno, procurando relacionarlas entre sí. Debe tenerse en cuenta qué decisiones se deberán tomar hoy con perspectiva de futuro. Es la etapa más larga.
- Decisión: Reflexión, el análisis y el objetivo final del modelo, intentando plantear la práctica total de los puntos claves para una empresa.
- Evaluación: Detectar posibles incoherencias o fallos en las decisiones tomadas.

- Implantación: Ejecución del resultado final. (sección Introducción, párr. 4)

Además, se debe acotar que estas cinco fases se producen a lo largo de cuatro momentos claves del proceso del análisis estratégico, según dicen Barra y Gómez (2014, p. 6), a saber: el estudio externo, análisis interno, análisis de vulnerabilidad y formulación estratégica. Esta última etapa comprende el diseño, ejecución y análisis de éxito de la estrategia, que como ya se mencionó previamente es exclusiva del plan Preferencial.

El plan Estándar solo abarca la consultoría, a menos que el cliente decida realizar una recontractación con el plan más ambicioso.

7.4.1. Planificación y análisis (Plan Preferencial y Estándar).

Se sugiere, para el primer apartado del estudio externo, el uso de las cinco fuerzas competitivas de Porter, en el que se deben analizar: el poder negociador de los clientes; el poder negociador de los proveedores; la amenaza de productos o servicios sustitutos; la amenaza de nuevos ingresos en el sector y, finalmente, la rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial, que se infiere es el resultado generado por el análisis de las cuatro primeras. (Porter, 1997, p. 177).

En cuanto al análisis interno, cuyo objetivo es “obtener información de la realidad del ambiente de la organización para maximizar la relación de sus recursos con los resultados obtenidos en las operaciones” (Azira, 2012, pp. 2-3), se destaca entre las herramientas el Cuadro de Mando Integral o, en inglés, *Balanced Scorecard*. Allí se desglosan cuatro perspectivas: de procedimiento, de cliente, financiera y de aprendizaje y crecimiento. A su vez, cada una de ellas debe desmenuzarse entre estrategias, indicadores y metas.

Tampoco se puede minimizar el potencial del Análisis de Vulnerabilidad, en el cual se pueden clasificar las variables obtenidas en los momentos anteriores para definir los puntos fuertes, débiles, amenazantes y de oportunidad para el negocio. Esto usualmente toma forma bajo un análisis FODA.

Para todos estos puntos, se cuenta con la ventaja de tener una serie de conclusiones de alto interés, identificadas por el propio gremio del periodismo deportivo, las cuales conforman flujo de información sumamente amplio y pleno, en

el que seguramente se citan factores que inciden en la operación pasada y actual de la gestión de prensa del club.

De esa forma se sienta un preámbulo para el diseño y posterior ejecución de la estrategia de comunicación, puesto que se abarcan los puntos necesarios para conocer todas las vicisitudes del club de Primera División en cuestión, tanto desde adentro como hacia afuera.

7.4.2. Diseño, ejecución y evaluación (Plan Preferencial).

Tras el exhaustivo proceso de planificación y análisis descrito con anterioridad, en el caso de los contratantes del plan Preferencial se deberá proceder al diseño, ejecución y evaluación de la estrategia de comunicación que se instalará en el departamento de prensa del club.

Esta etapa que puede ser identificada como de formulación estratégica deberá realizarse con la misma disposición y rigurosidad que la fase anterior, pues reflejará de forma directa el éxito o fracaso de Goldberg Comunicación.

Al respecto, Colley et al (2009) apuntan que para diseñar una estrategia “primero hay que aprender a pensar de una forma que combine la razón y la intuición a la hora de analizar el entorno para llevar a una interpretación certera de oportunidades” (p. 11).

Además, León, Tejeda y Yataco (2003) indican que todo proceso de transformación o reforma en una organización, en este caso equipos de fútbol de Primera División, debe ser un esfuerzo colectivo, con miras a convertirse en una organización inteligente. Estas se definen como:

Las que intentan que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo su potencial al mismo tiempo, para así desarrollar una mayor capacidad de crear y crecer de manera colectiva y no solamente de forma individual (p. 85).

Desde esas premisas de, respectivamente, innovación con inteligencia e integración de los interesados (stakeholders), se comenzará a dar forma a las estrategias de comunicación específicas para cada equipo de Primera División. Se utilizarán como base los modelos que sugieren Sandoval (2004) y Cornelissen (2014), los cuales fueron abordados en el capítulo 6 de esta investigación.

Al utilizar dicho modelo se debe comenzar por el segundo paso, el cual se refiere a la formación de un equipo de comunicación. Esto se hará basado en los insumos que ya se tienen, en conjunto con la dirigencia del equipo contratante.

El punto uno, identificado como “Diagnóstico”, ya se efectuó en la etapa de planificación y análisis. Allí se debió investigar e identificar a los públicos (objetivo y potencial), el clima laboral, la imagen empresarial y la competencia (para conocer qué es lo que falta ofrecer y lo que se tiene que explotar o cambiar).

Posteriormente, en el establecimiento de los objetivos o metas se debe considerar lo mencionado por Hill y Jones (2009, p. 15), quienes expresan que estos especifican con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión. Además, deben cumplir con cuatro características: ser precisos y medibles, referirse a temas esenciales, ser desafiantes pero realistas y tener plazos.

Una herramienta que puede aplicarse en este sentido es el diagrama de Ishikawa (Project Management Institute, 2013, p. 235), utilizado normalmente para esclarecer situaciones de causa-efecto.

El siguiente escalón corresponde al que se proponen las estrategias para alcanzar los objetivos que se planteen en el paso anterior.

Entre los pasos obligatorios por considerar se encuentran la identificación y priorización de las audiencias, la identificación y dirección de mensajes a públicos específicos y el desarrollo del estilo.

A su vez, puntualmente, aquí se deben ubicar las tareas que los periodistas de departamentos de prensa de equipo y periodistas de medios tradicionales identificaron como ineludibles para un departamento de prensa. Estas fueron concluidas en el capítulo 4 de esta investigación.

Serán exclusivamente realizadas por los miembros del departamento de prensa contratante, aunque estarán bajo la asesoría de Goldberg Comunicación.

Entre ellas están brindar información veraz y puntual a los medios de comunicación; ser el canal o enlace entre dirigentes, cuerpo técnico y jugadores con los medios de comunicación; crear y mantener activas las redes sociales y sitio web, desarrollar capacitaciones de *media training*, definir el mensaje organizacional, establecer lineamientos de manejo de crisis, etcétera.

Como se describió previamente, para cada una se debe realizar un análisis FODA, con tal de detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

También puede utilizarse la matriz de análisis de gestión de riesgos propuesta por Sancho (2016) durante el curso de Formulación y Evaluación de Proyectos,

parte de la Maestría de Administración de medios de comunicación. Esta evalúa factores que pueden incidir en las estrategias mediante su análisis desde tres perspectivas: efecto, frecuencia e intensidad (p. 6), para después ser filtrados en tablas que determinan índices de probabilidad y consecuencia (p. 14). Un modelo de ambos se observa, respectivamente, en las Tablas 7.2 y 7.3.

Tabla 7.2

Análisis de efecto, frecuencia e intensidad

LISTADO DEL CHEQUEO DEL RIESGO													
	Efecto						Frecuencia			Intensidad			
Agente causal del riesgo	No hay efecto	Daños personales	Daños materiales	Cese de operaciones	Gasto extra	Atraso con tareas	Baja	Media	Alta	Leve	Grave	Catastrófico	Peso total
Porcentaje	0	0.1	0.2	0.4	0.1	0.2	0.1	0.3	0.6	0.1	0.3	0.6	
Variable 1													
Variable 2													
Variable 3													

Fuente: Sancho (2016)

Tabla 7.3

Análisis de probabilidad y consecuencia

Consecuencia / Probabilidad	Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Mayor 4	Catastrófico 5
Casi certeza 5	5	10	15	20	25
Probable 4	4	8	12	16	20
Moderado 3	3	6	9	12	15
Improbable 2	2	4	6	8	10
Raro 1	1	2	3	4	5

Extremo
 Alto
 Mediano
 Bajo

Fuente: Sancho (2016)

Luego, se tienen que definir las acciones concretas que serán parte de cada una de esas estrategias. Allí, se debe conocer lo que se quiere hacer, cómo, dónde, cuándo y por qué, siendo lo más específico y detallado posible. Se deben establecer

las circunstancias, recursos, áreas implicadas y resultados previstos (Sandoval, 2004, p. 49).

Y lo que procede inmediatamente después es fijar fechas de cumplimiento para cada acción, así como lo que costará llevarlas a cabo.

Tanto el paso de definir las acciones, como el de establecer un calendario y el presupuesto, e incluso elegir quién debe realizar esas acciones, se combinarán mediante la formulación de un diagrama de Estructura de Desglose de Trabajo, más conocida como EDT, que es “el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar” (Project Management Institute, p. 105).

Finalmente se ubican las herramientas de control, en las cuales se evalúan los resultados de todo lo que se realizó a lo largo del proceso.

Sanín (1999) expresa que “la esencia del control de procesos radica, entonces, en la verificación y retroalimentación sobre los productos con su utilidad para el cliente) y sobre los procesos que los generan” (p. 16) y define a la evaluación de resultados como “el examen de los impactos generados por los procesos” (p. 24).

Para ello, además de analizar cuántas metas se cumplieron a cabalidad, se realizarán análisis cuantitativos, en los cuales se detallarán las estadísticas del alcance de los productos, así como cualitativos (*focus group*, entrevistas, encuestas), en los que se conocerá la percepción de los interesados (*stakeholders*), entre ellos, periodistas de medios, futbolistas, dirigentes y aficionados al equipo y al fútbol en general.

En este punto se añade que, a su vez, con la intención de salvaguardar cualquier información que la organización contratante considere sensible, se firmará una cláusula de confidencialidad, la cual garantizará que aunque se tengan diversos clientes de la Primera División no se compartirán datos o insumos que sean parte de los planes de comunicación que se desarrollen.

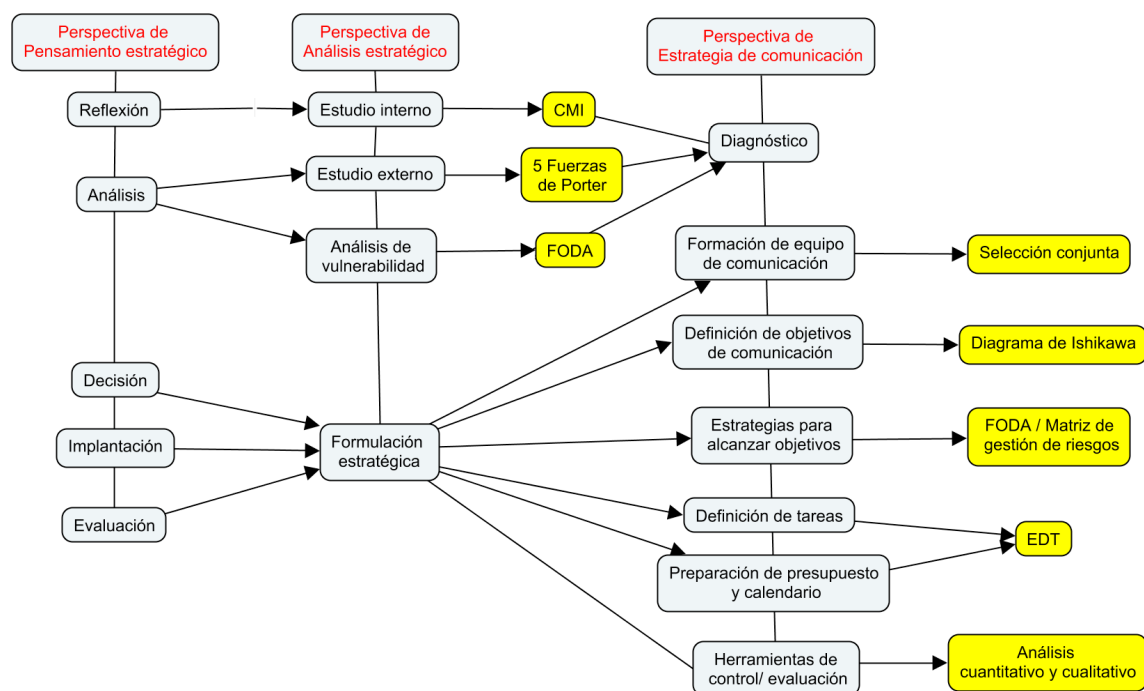
Finalmente, para un mejor entendimiento del camino que se seguirá para la confección de los planes de comunicación, se desarrolla la Figura 7.1, en la cual se muestran, en color amarillo, las herramientas que se utilizarán en cada paso del diseño y construcción de dichos planes.

Se observa, además, cómo estas herramientas cumplen a cabalidad con las tres perspectivas de trabajo citadas en este estudio, denotando que, aunque el

abordaje de cada una sea diferente, todas conllevan a un camino homogéneo, el cual será la base de la gestión de Goldberg Comunicación.

Figura 7.1

Proceso de desarrollo de los planes desde varias perspectivas estratégicas



Fuente: Elaboración propia, 2017

Mediante este procedimiento, que si bien amerita un trabajo conjunto e integral de todas las partes involucradas (entiéndase, consultor y miembros del departamento de prensa en cuestión), se considera que se desarrollará con propiedad un plan de comunicación profesional, el cual cumpla con las necesidades inmediatas y específicas de cada equipo que realice su contratación, pues según demostró esta investigación, todos son diferentes, por lo cual no es posible diseñar un plan genérico que sirva por igual.

Con ese nivel de personalización, se pretende desarrollar el área de la definición, implementación y ejecución de estrategias de comunicación, para convertirse en una empresa líder en el campo, aspectos que, respectivamente, conforman la misión y visión de Goldberg Comunicación.

Capítulo 8. Conclusiones finales y recomendaciones

En este último capítulo se describen las principales conclusiones que se extrajeron, las cuales responden a cada uno de los objetivos específicos operativos previamente planteados.

Mediante el alcance de estos, se cumple, a su vez, con el objetivo general del presente Trabajo Final de Graduación, que se basa en: “Caracterizar la comunicación externa dentro del fútbol de Primera División de Costa Rica desde la labor de sus departamentos de prensa y las estrategias comunicativas que utilizan, para fortalecer la gestión de la empresa Goldberg Comunicación, dedicada a la consultoría en ese campo”.

Se cierra esta sección con la mención de las principales recomendaciones de este proyecto hacia los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de la Primera División costarricense, que, a fin de cuentas, son el objeto de estudio del proyecto.

8. 1. Conclusiones finales.

8.1.1. Acciones de los departamentos de prensa.

Para efectuar una gestión comunicativa eficiente y eficaz, los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División deben cumplir con una serie de acciones que deben ser parte, indispensablemente, de los planes de comunicación de cada equipo, según identificaron periodistas de los propios departamentos de prensa, así como de medios tradicionales que dan cobertura a las informaciones deportivas día a día.

Entre ellas se destacan:

- Brindar información veraz y puntual a los medios de comunicación, ya sea por conferencias de prensa, boletines de prensa o alertas, en el caso de emergencias o eventualidades.
- Ser el canal o enlace entre dirigentes, cuerpo técnico y jugadores con los medios de comunicación, ya sea mediante la coordinación de entrevistas individuales o facilitando la información mediante comunicados de prensa, videoconferencias, material audiovisual, entre otros, o bien, facilitando

información de interés, la cual debe registrarse, siempre, por la norma de ser actual, novedosa y de calidad.

- Crear una agenda propia en temas del equipo, con contenidos exclusivos de calidad, tanto para los medios de comunicación como para los aficionados, en aras de una comunicación directa y sin intermediarios.
- Identificar a los diferentes periodistas deportivos y sus medios para crear un vínculo y conocer sus características. Se recomienda la realización de una base de datos.
- Ser líder, o al menos tener un papel activo, en la definición del mensaje organizacional el cual es clave, al igual que lo son las estrategias ejecutadas para llevarlo a los diferentes *stakeholders*, entre los que están los aficionados que siguen al equipo por las vías existentes (redes sociales, sitio web, programas deportivos, presencia en el estadio), los dirigentes, los jugadores y cuerpo técnico y hasta otros departamentos dentro de la organización como mercadeo y/o ventas. También se incluyen en esta arista a los medios de comunicación.
- Desarrollar capacitaciones a los jugadores, dirigentes y miembros del cuerpo técnico sobre atención a la prensa para mejorar la forma y el fondo de dichos mensajes (*media training*).
- Crear y mantener activas y actualizadas las principales redes sociales existentes, así como la página web del equipo. Se debe conocer la diferencia del contenido que se publica en cada una de ellas.
- Tener una estrecha interacción con los aficionados mediante las redes sociales, ya sea respondiendo consultas, dando regalías o simplemente comentando los posteos que estos hacen.
- Manejo de crisis: Contención, análisis de daños, reacción, balance.
- Coordinación con el departamento de mercadeo en la producción y publicación de material comercial (banners para partidos, para venta de productos, para promociones).

Otras conclusiones de orden más específico en este apartado son que:

- Saprissa es el equipo con más seguidores en redes sociales.
- Solo Saprissa, Alajuelense y Herediano, utilizan las redes como plataforma mercadológica y/o comercial.
- Facebook es la herramienta más usada por los equipos; Instagram, que permite explotar el recurso visual, es utilizado muy poco y Twitter, la

herramienta principal en países como Estados Unidos, no es usada por más de la mitad de los equipos en Costa Rica.

- Snapchat solo lo usan Saprissa, Alajuelense, Herediano y Cartaginés. No se evalúa la cantidad de uso.
- Hay poca producción de contenido noticioso de calidad en el formato digital. Saprissa y Cartaginés son los que más producen, aspecto destacado ampliamente por los periodistas de medios de comunicación.
- En la mayoría de los equipos no tradicionales hay muy poca interacción con los usuarios en el formato digital. No hay una verdadera relación en redes sociales con la oficialidad del club y mucho menos con sus jugadores. Hay mínimas promociones de entradas o actividades con los jugadores, por citar ejemplos.
- Los sitios web pierden fuerza en la actualidad, se convierten casi que exclusivamente en consulta para prensa. Los aficionados, en cambio, sí se dirigen a las redes sociales.
- Los equipos que tienen departamentos de prensa más pequeños o con periodistas que no están a tiempo completo son los que tienen producción más limitada.

8.1.2. Fortalezas y debilidades.

Si bien algunos clubes de fútbol de Primera División cuentan con departamentos de prensa sólidos, con la presencia de una estrategia de comunicación integral y multidisciplinaria entre sus fortalezas, la mayoría de ellos tienen una serie de debilidades que deben ser corregidas cuanto antes, lo cual es una preocupación en el gremio de la comunicación deportiva, según expresaron las distintas partes que lo conforman, entre ellos periodistas, dirigentes y medios de comunicación.

A continuación se citan insumos fundamentales al respecto:

- Aspectos que preocupan a los departamentos de prensa son la fuga de información y los criterios encontrados, lo cual afecta en la unificación del mensaje.
- El manejo de crisis es determinante para los departamentos de prensa de los clubes, pues deben “luchar” contra los medios de comunicación

cuando se sacan informaciones negativas, ya sea que se consideren legitimadas o no.

- El alcance, inmediatez e interacción de las redes sociales cambió la forma de hacer periodismo en general; el deportivo no queda al margen.
- Aunque son menos frecuentes por el vínculo directo que crece entre club y aficionados, la participación de los medios tradicionales como intermediario sigue siendo vital, por lo que los insumos que se les ofrecen a estos merecen ser de calidad e interés público.
- Los periodistas de medios tradicionales juzgan a los de departamentos de prensa de los clubes por no tener experiencia en medios, por tanto, aducen que no conocen sus necesidades. Debe tenerse un listado de periodistas y medios con sus respectivas características.
- Un aspecto considerado grave es la atención a los medios de comunicación, a quienes se les dificulta la posibilidad de entrevistas exclusivas. Además, que en las conferencias de prensa se asignan jugadores no relevantes. Sin embargo, los departamentos de prensa afirman que no siempre se les puede cumplir con las exigencias, lo cual genera molestia.
- Que no haya recursos económicos para inyectar en el departamento de prensa no es excusa para no aprovechar las plataformas digitales existentes en la actualidad, las cuales son de fácil uso y bajo costo.
- Entre las debilidades identificadas en la gestión se ubica el no generar contenido en todas las plataformas disponibles, el mal manejo de crisis, el tiempo desaprovechado y la mala ortografía.
- Tener una cadena de mando claramente identificada dentro del departamento de prensa permite la diferenciación en el trabajo y especialización de las tareas, lo cual conlleva a una mejor planificación.
- El jefe de prensa debe mantener y crear nuevos contactos con periodistas, suministrarles noticias, mantener el canal de comunicación único siempre abierto y realizar el seguimiento de las noticias que se publican.
- La diferencia entre departamentos de prensa multipersonales y unipersonales es evidente en la cantidad y calidad del trabajo.
- Un equipo de tres periodistas a tiempo completo, con apoyo de colaboradores de otras áreas (para tener un equipo multidisciplinario), es

adecuado para cumplir con las demandas de un equipo tradicional. Dos aún es suficiente.

- Periodistas de clubes no tradicionales que trabajan solos en el departamento de prensa, y mucho más los que no están a tiempo completo, no dan abasto con todas las acciones que deberían realizar para cumplir con una gestión comunicativa integral, eficiente y moderna.
- Periodistas de departamentos de prensa unipersonales aseguran que aunque están conscientes de que hay espacio para la mejora, el trabajo se realiza con los recursos (humanos, tecnológicos, económicos) que tienen a su alcance, los cuales en múltiples casos no son suficientes.

Otras conclusiones de orden más específico en este apartado son que:

- Saprissa es el club que los periodistas de medios tradicionales destacan como el de mejor gestión de prensa a nivel general. Cartaginés también es reiteradamente reconocido.
- La calidad y cantidad de las publicaciones de Saprissa en redes sociales y en su sitio de Internet lo consolidan como el ejemplo por seguir, pues se aprovechan todos los soportes comunicativos y se atienden todos los públicos: informativos, comerciales, fanáticos.
- Los departamentos de prensa de los clubes tradicionales como Saprissa y Alajuelense son acusados por trato diferenciado y favorable a los medios de comunicación que tienen los derechos de transmitir sus partidos de fútbol, es decir, Canal 7 y Canal 6, respectivamente.
- Pérez Zeledón es el único equipo no tradicional al que se le destaca su despliegue informativo. De este grupo de equipos no tradicionales es el único que tiene un periodista a tiempo completo
- Los departamentos de prensa de la mayoría de los equipos no tradicionales tienen debilidades en sus respectivas publicaciones en aspectos como diseño, creatividad y ortografía.
- El 33.3% de los presidentes de Primera División consideran que los miembros que conforman sus departamentos de prensa no son lo suficientemente experimentados.
- El 25% de los presidentes consideran que los periodistas deben realizar tareas ajenas a su profesión como buscar anunciantes publicitarios,

mientras que 58.3% incluyen la toma de fotografías como parte de su labor.

- La mayoría de los presidentes (83.3%) incluyen el ámbito de la publicidad dentro del concepto de comunicación deportiva.
- La mayoría de los presidentes (83.3%) expresan que no tienen el presupuesto económico para hacer crecer o darle mejores condiciones al departamento de prensa.
- Solo 16.7% de los presidentes de clubes consideran la gestión de su departamento como excelente, 50% aducen que es buena y 33.3% que es entre regular y mala.
- El 75% de los presidentes de clubes consideran que su departamento de prensa tiene debilidades.
- Seis de los equipos de Primera División no tenían un sitio web funcional en el período estudiado.

8.1.3. Percepción de la dirigencia.

La comunicación tomó un rol protagónico dentro de las organizaciones deportivas, particularmente en los últimos cinco años, hecho que es reconocido expresamente por la mayoría de los presidentes de clubes de Primera División. Esto se debe a la necesidad de satisfacer e incrementar los públicos externos como afición, prensa tradicional y *stakeholders*.

No obstante, los propios periodistas que forman parte del gremio de la comunicación señalan que ese conocimiento no se refleja en el interés que los mandos dirigenciales le imprimen a este ámbito.

Los siguientes argumentos así lo validan:

- Un 41.6% de los presidentes de los equipos de la Primera División tiene menos de cinco años de experiencia en dirigencia deportiva (41.6%) y un 75% tiene menos de cinco años en el cargo.
- La mayoría de los presidentes de clubes de Primera División aceptan que la comunicación es uno de los rubros más importantes de los equipos que dirigen, específicamente, el 83.3% (10) de ellos. No obstante, periodistas, tanto de medios tradicionales como de los propios equipos, señalan que esto no se refleja en el interés.

- Los presidentes censados consideran que una estrategia de comunicación para un departamento de prensa debe basarse, principalmente y en este orden de importancia, en el aprovechamiento de todos los soportes comunicativos (91.4%), la generación de contenido (83.3%), la maximización del recurso, tanto humano como tecnológico (66.7%), la expansión de marca (66.7%).
- Los equipos de élite a nivel mundial como Real Madrid y Barcelona se rigen bajo la tendencia de incluir el marketing y posicionamiento de marca dentro de su estrategia de comunicación.
- Otros elementos mencionados que debe considerar una estrategia de comunicación, según los presidentes es la búsqueda de publicidad y la responsabilidad social corporativa.
- Diversos periodistas de los departamentos de prensa de los clubes de Primera División no lograron definir qué es una estrategia de comunicación, razón que conlleva a concluir que sus equipos no tienen una definida con propiedad. También sucede que de existir, no se tiene escrita.
- Solamente el 58.3% (7) de los presidentes de clubes censados aduce que existe la necesidad de invertir en el rubro de la comunicación.
- La amplia mayoría de presidentes (83.3%) apunta que no hay recursos económicos para invertir más en el rubro de la comunicación de sus respectivos equipos, más allá de que todos (100%) reconocen que se puede rentabilizar por medio de una buena estrategia de comunicación.
- 66.7% (8) de los presidentes de clubes adujo que estaría dispuesto a recortar gastos en otros rubros para inyectarlos en el área de la comunicación.

Otras conclusiones de orden más específico en este apartado son que:

- Saprissa creó una estructura basada en promover la marca Saprissa, la cual permitió el desarrollo de una estructura comercial sólida que diseña propuestas de valor para los clientes, haciéndolos parte de la experiencia Saprissa.
- Periodistas de departamentos de prensa y presidentes de clubes tienen como parámetro de buena gestión de comunicación al Real Madrid, principalmente.

8.2. Recomendaciones.

Se enlistan a continuación las principales acciones que los clubes de fútbol deben realizar:

- Valorar la posibilidad de contratar un proveedor de servicios de comunicación, el cual tenga experiencia y criterio en la creación, aplicación y evaluación de planes de comunicación.
- Elaborar un inventario de recursos, que incluya personal, tecnología y presupuesto, para conocer con propiedad con lo que se cuenta para trabajar en el ámbito de la comunicación.
- Escuchar las inquietudes de los periodistas de medios tradicionales que le dan cobertura a la información deportiva, con tal de conocer aspectos en los que exista posibilidades de crecimiento y mejora.
- Promover la creatividad en los diferentes abordajes que hagan dentro de sus estrategias de comunicación externa.
- Destinar un presupuesto económico más amplio al rubro de la comunicación y, si no es posible, deben hacer lo posible por conseguir más recursos para que sean inyectados en esta área de vital importancia.
- Contratar periodistas más capacitados, o bien capacitar a los que ya integran su departamento de comunicación en temas de relaciones públicas, comunicación corporativa, producción audiovisual, marketing digital, redes sociales, entre otros.
- Efectuar un trabajo de planificación más detallado con el fin de desarrollar una estrategia de comunicación más eficiente.
- Promover el trabajo conjunto de las áreas de marketing, ventas y comunicación.
- Interiorizar en sus jugadores, cuerpo técnico y dirigentes la importancia del apoyo al área de comunicación, como parte de una estrategia integral corporativa.
- Estar informándose constantemente sobre las tendencias internacionales de comunicación que utilizan equipos de élite.
- Mantener una relación cercana, cordial y de realimentación con el público que los sigue en las diferentes vías de comunicación existentes, ya sean estas sitio web, redes sociales, o presencia en los estadios.

Referencias

- Álvarez, A. (2011). Medición y evaluación en comunicación. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Álvarez-Gayou, J. L. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. México: Editorial Paidós Mexicana, S. A
- Altwater, M. (2012) *Nationalism in online sports journalism: A comparison between Germany and the UK*. [Nacionalismo en el periodismo deportivo en línea: Una comparación entre Alemania y el Reino Unido] (tesis doctoral). Örebro University: Suecia. Recuperado de <http://oru.diva-portal.org/smash/get/diva2:536543/FULLTEXT02.pdf>
- Araya, A. (27 de octubre, 2015). Encuesta afirma que existe un empate técnico entre las aficiones del Saprissa y Alajuelense. *Teletica*. Recuperado de <http://www.teletica.com/Deportes/106670-Encuesta-afirma-que-existe-un-empate-tecnico-entre-las-aficiones-del-Saprissa-y-Alajuelense-.note.aspx>
- Azira, Y. (2012). Herramientas para el análisis estratégico. Recuperado de: http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/men_udea/pluginfile.php/28010/mod_resource/content/0/HERRAMIENTAS_PARA_EL_ANALISIS ESTRATEGICO.pdf
- Baptista, L., Fernández, C. y Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Barra, A. y Gómez, M. (2014). Relación entre los Insumos del Plan Estratégico y los Resultados para la Acreditación. Caso Aplicado a Universidades Chilenas. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 14 (3), pp. 1-20. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/16128/15578>
- Barrantes, R. (2012). Investigación, un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Biasca, R. (2002). Parte III. ¿Somos competitivos?. La estrategia. Recuperado de <http://docplayer.es/10844827-Parte-iii-la-estrategia-entorno-estrategia-estructura-posicion-competitiva-somos-competitivos-r-biasca-parte-iii-1.html>
- Boyle, R. (2007) Sports journalism and communication: challenges and opportunities in the digital media age. *Asia Communication and Media Forum*, pp. 14-16.
- Brenes, C. y Valverde, E. (2 de julio de 2016). Equipos de Primera División extreman medidas para no ahogarse en crisis. *La Nación*. Recuperado de <http://>

- www.nacion.com/deportes/futbol-costa-rica/Equipos-Primera-Division-ahogarse-financiera_0_1570442967.html
- Briones, G. (1996). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Bogotá: ARFO Editores e Impresores Ltda. Recuperado de <https://www.yukei.net/wp-content/uploads/2007/08/modulo3.pdf>
- Calvo, R. (2009). *Huellas del fútbol tico. Tomo 1*. San José: A y R Publicaciones especiales.
- Casini, J. (2008). Periodismo 3.0: El ciudadano como periodista. *Oficios terrestres*, 21, pp. 110-123. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/45563/Documento_completo_.pdf?sequence=1
- Castro, C. (25 de setiembre de 2015). Canal 9 despide 120 empleados y cierra. *Diario Extra*. Recuperado de <http://www.diarioextra.com/Noticia/detalle/271395/canal-9-despide-120-empleados-y-cierra>
- Cavalier, A. (2011). *The Effects of a Web Presence on Sportscasting Audiences* [Los efectos de la presencia web en las audiencias de programas deportivos] (tesis de maestría). Marshall University: Estados Unidos Recuperado de <http://mds.marshall.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1031&context=etd>
- Cea, M. (2003). Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Chavarría, J. (2016). *Desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa de Publicidad BTL en Costa Rica* (tesis de maestría). Universidad Estatal a Distancia: Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1494/1/Desarrollo%20de%20un%20plan%20de%20negocios%20para%20la%20creacion%20de%20una%20empresa%20de%20Publicidad.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8va.Octava ed. México: Mcgraw-Hill.
- Cid-Gallup (2016). Las preferencias de equipo de fútbol y cuál se espera gane el campeonato. Recuperado de <https://www.cidgallup.com/es/virtual-library?q=saprissa&country=CR&category=>
- Clayton, L. (2011) An Analysis and Recommendations of the Use of Social Media within the Cooperative Extension System: Opportunities, Risks, and Barriers [Un análisis y recomendaciones del uso de redes sociales dentro del sistema de cooperación extensivo: oportunidades, riesgos y barreras] (tesis doctoral).

- Cornell University: Estados Unidos. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/4918220.pdf>
- Cohn, M. (2014). Blog vs Website: What's the Difference?. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/20140516182611-1862984-blog-vs-website-what-s-the-difference>
- Colegio de Periodistas (2012). Código de Ética de las y los Profesionales en Comunicación. Recuperado de http://www.colper.or.cr/userfiles/file/juridico/codigos/codigo_etica.pdf
- Colley, J., Doyle, L., Stettinius, W., Wood, D. (2009). Plan de negocios. Cómo diseñarlo e implementarlo. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BjDjCCC6YDYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=estrategia+alineada+p+l+a+n+d+e+negocios&ots=epz14IJzXo&sig=h6_OkQ70YEmZ1OCWHwFprnptN-k#v=onepage&q&f=false
- Cornelissen, J. (2014). Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. (Comunicación Corporativa: Una guía a la teoría y la práctica). Recuperado de https://books.google.co.cr/books?id=qiePAwAAQBAJ&pg=PA109&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
- De Moraga, M. (2007). Comunicación y deporte en la era digital. [artículo en línea]. *Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics UAB*. Recuperado de http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp107_spa.pdf
- El Financiero (2016). Red 506 Insight Digital. VI edición. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/eventos/red_506-el_financiero-costa_rica-redes_sociales-internet-especiales-2016_19_979292063.html
- Federación Costarricense de Fútbol (s.f.). Historia del Fútbol en CR. Recuperado desde <http://fedefutbolcr.com/historia-del-futbol-en-cr/>
- Fernández, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos?. [artículo en línea]. *Barcelona: Butlletí La Recerca, Universitat de Barcelona*. Recuperado de <http://www.ub.edu/ice/recerca/fitxes/fitxa7-cast.htm>
- Ferrell, O.C. & Hartline, M. (2012). Estrategias de marketing. Cengage Learning Editores, México. 5ª edición. Recuperado de http://s2d8a19afa3ca3e76.jimcontent.com/download/version/1446511996/module/10905856877/name/Libros_Estrategia%20de%20Marketing_OCFerrell.pdf

- Gobierno de Costa Rica (1941). Código Penal. Recuperado de http://www.oas.org/dil/esp/Codigo_Penal_Costa_Rica.pdf
- Gobierno de Costa Rica (1949). Constitución Política de Costa Rica. Recuperado de <http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/constitucion.pdf>
- Gómez, F. (2009). La innovación como estrategia y solución empresarial para impulsar la competitividad y un crecimiento sostenido a largo plazo. Recuperado de http://www.umar.mx/revistas/38/Innovacion_empresarial-CyM-038.pdf
- Gómez, J. (2013). *Ética, responsabilidad y observación de los códigos deontológicos en el periodismo deportivo* (tesis doctoral). Universidad de Murcia: España. Recuperado de <http://digitum.um.es/xmlui/handle/10201/35089>
- Gómez, M. (2011). Elementos de estadística descriptiva. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Goldberg, D. (2016). Mejoramiento de las estrategias de comunicación implementadas por los equipos de fútbol de Primera División. Curso: Métodos y técnicas de Investigación cuantitativa. Maestría en Administración de medios de comunicación: Universidad Estatal a Distancia.
- Grupo Nación (2016). Informe de sostenibilidad 2014-2015. Recuperado de <http://www.gruponacion.co.cr/sites/default/files/Informe%20de%20Sostenibilidad%202014-2015.pdf>
- Hancherick, D. (2011). Tweet Talking: How Modern Technology and Social Media Are Changing Sports Communication [Cómo la tecnología moderna y las redes sociales están cambiando la comunicación deportiva]. *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 2(1), pp.15-21. Recuperado de <http://www.elon.edu/docs/e-web/academics/communications/research/vol2no1/02hancherick.pdf>
- Hernández, R. et al (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. México: McGraw Hill.
- Hill, C. y Jones, G. (2009). Administración estratégica. México: McGraw-Hill. 8ª edición. México: McGraw-Hill.
- Kerin, R, Hartley, S. y Rudelius, W. (2009). Marketing. 9ª edición. México: McGraw-Hill.
- Lange, K. (2002). *Sport and New Media: A Profile of Internet Sport Journalists in Australia* [Deporte y nuevos medios: Un perfil de los periodistas deportivos en

- Internet en Australia] (tesis de maestría). Victoria University: Australia. Recuperado de <http://vuir.vu.edu.au/278/1/02whole.pdf>
- Lastra, G. (2014). *El periodismo deportivo en Twitter: análisis del uso de la herramienta por parte de los profesionales de la información* (tesis doctoral). Universidad Europea Madrid: España. Recuperado de http://abacus.universidadeuropea.es/bitstream/handle/11268/3805/GLP_Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- León R., Tejada, E. y Yataco, M. (2003). Las organizaciones inteligentes. Recuperado de: sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf
- López, E. (26 de febrero de 2016). Repretel anuncia cambios en su estructura que implican el cierre de 39 plazas en televisión y radio. *La Nación*. Recuperado de http://www.nacion.com/ocio/tv-radio/Repretel-estructura-implican-despidos-television_0_1545045572.html
- Lorenzo, K. (2013). *Uso de las herramientas 2.0 en el periodismo deportivo digital en Cataluña*. (tesis de maestría). Universidad Autónoma de Barcelona: España. Recuperado de http://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2013/hdl_2072_216786/Trabajo_Final_de_Master_-_Kimberly_Lorenzo_Navarro.pdf
- Madrigal, J. (2014). Aficionados ticos y la Copa Mundial de fútbol. Recuperado de <http://www.estadistica.ucr.ac.cr/contenido/docs/publicaciones/ecc/ESTADISTICA%20UCR%20CR%20EN%20BRASIL%202014.pdf>
- Martín, M. (2011). *Deporte y sociedad: los departamentos de prensa en las federaciones deportivas españolas* (tesis doctoral). Universidad Rey Juan Carlos: España. Recuperado de <https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/11390/Tesis%20Manuel%20Dami%c3%a1n%20Mart%c3%adn%20Garc%c3%ada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mena, M. (2016). Curso: Seminario de graduación. Marco Metodológico [diapositivas de Power Point]. Recuperado de http://campusvirtual.uned.ac.cr/lms/pluginfile.php/1125601/mod_resource/content/0/APA_6th_UNED.pdf
- Moloi-Siga, Kgothatso (2012). *International Media Portrayals of the 2010 FIFA World Cup™: An analysis of British and American print media, 2004-2010*. [Representación de los medios internacionales de la Copa del Mundo de FIFA Sudáfrica 2010™: Un análisis de la prensa impresa británica y estadounidense] (tesis de maestría). Stellenbosch University: Sudáfrica. Recuperado de <http://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/71922>

- Monge, R. y Torres, F. (2015). The Dynamics of Entrepreneurship in Costa Rica. An Analysis of Firm Entry, Exit, and Growth Rates. *Inter-American Development Bank. Institutions for Development Sector Competitiveness and Innovation Division*. [artículo en línea]. Recuperado de https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6784/CTI_DP_The_Dynamics_of_Entrepreneurship_in_Costa_Rica.pdf?sequence=1
- Mora, A. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Revista Educación* 29(2), pp. 77-97.
- Morales, J. (2010). Estrategia y planificación estratégica en tiempos de incertidumbre. *Harvard Deusto Business Review*. Enero 2010, pp. 63-69.
- Moreno, Á. y Navarro, C (2013). Las nuevas tecnologías en la comunicación estratégica. Análisis de los blogs corporativos de las empresas españolas. *Razón y palabra*. 83(Junio-agosto), pp. 1-25. Recuperado de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/V83/33_NavarroMoreno_V83.pdf
- Muñoz, A. (2016). *Derecho a la información y deporte en la sociedad digital*. (tesis doctoral). Universidad de Málaga: España. Recuperado de: <http://www.doctorado-comunicacion.es/ficheros/doctorandos/H166.pdf>
- Nan, L. y Villalobos, F. (2015). Perfil por competencias profesionales para la comunicación deportiva: un modelo por armar. *Revista Encuentros*, 13(1), pp. 47-57. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15665/re.v13i1.348>
- Olabe, F. (2009). La comunicación no convencional en los clubes de fútbol. *Pensar la Publicidad*, 3(1) pp.121-138. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/download/PEPU0909120121A/15348>
- Olabe, F. (2012) La comunicación digital del FC Barcelona y el Real Madrid CF y su percepción por los periodistas deportivos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(4), pp. 277-298. Recuperado de <http://revistarelationespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/download/125/91>
- Organización de los Estados Americanos (1969). Convención Americana sobre Derechos Humanos. Recuperado desde <http://www.oas.org/ES/CIDH/EXPRESION/showarticle.asp?artID=25&IID=2>
- Oselame, M. (2012). *Fim da notícia: O “engraçadismo” no campo do jornalismo esportivo de televisão* [Fin de la noticia: El “vacilón” en el campo del periodismo deportivo de televisión] (tesis doctoral). Pontificia Universidades

- Católica do Rio Grande do Sul: Brasil. Recuperado de http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4633
- Padilla, C.J. (2016). *Propuesta de un portal web interno para el Proyecto CONTRASTES de la Universidad de Costa Rica* (tesis de maestría). Universidad Estatal a Distancia: Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1533/1/TFG%20PROPUESTA%20DE%20UN%20PORTAL%20WEB%20INTERNO%20PARA%20EL%20PROYECTO%20CONTRASTES.pdf>
- Pedersen P., Miloch, K.S., Laucella, P. (2007). *Strategic Sport Communication* [Comunicación deportiva estratégica]. Champaign, IL. Human Kinetics. Disponible en https://books.google.co.cr/books?id=DJOm9pVzaqAC&pg=PA154&lpg=PA154&dq=sports+communication+papers&source=bl&ots=vEWrBaVV0g&sig=zbwYCpDuCuANilBoPQJMngU4wP4&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=sports%20communication%20papers&f=false
- Pedersen, P. (2012) *Reflections on Communication and Sport: On Strategic Communication and Management* [Reflexiones en comunicación y deporte: en comunicación estratégica y dirección]. *Communication & Sport*, 1(1-2), pp. 1-15. Recuperado de <https://statistika21.files.wordpress.com/2013/03/7-communication-sport-2013-pedersen-55-671.pdf>
- Pedersen, P. (2013) *Routledge Handbook of Sport Communication* [Manuel de rutina de la comunicación deportiva] Disponible en <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9780203123485>
- Pérez, R. (2014). *Gestión de recursos laborales, formativos y análisis de puestos de trabajo para la inserción sociolaboral de personas con discapacidad*. Disponible en https://books.google.co.cr/books?id=gxezAwAAQBAJ&pg=PA127&lpg=PA127&dq=Son+todos+los+recursos+que+contienen+datos+formales,+informales,+escritos,+orales+o+multimedia.+Se+dividen+en+tres+tipos:+primarias,+secundarias+y+terciarias.&source=bl&ots=Rw-Rzj1BYF&sig=wTSc1OrnA9PPisjsyTPUcObkxrg&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=fuentes%20primarias&f=false
- Pirela, A. (2004). *El pensamiento estratégico y el lan estratégico de desarrollo económico del estado Zulia*. Recuperado de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/567/1391>

- Project Management Institute (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía de PMBOK). 5ta ed.. Estados Unidos: PMI Publications
- Ragin, C., y de Setién, C. (2007). La construcción de la investigación social: introducción a los métodos y su diversidad. Recuperado de http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/files/2013/03/Ragin_La-construccion-de-la-investigacion-social.pdf
- Ramírez, M. (2013). *Diferenciación entre el marketing deportivo y el convencional y sus aplicaciones prácticas*. (tesis de maestría). Universidad Autónoma de Querétaro: México. Recuperado de <http://ri.uaq.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/3008/RI003199.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Redacción Al Día (30 de noviembre de 2014). ¡Hasta siempre Al Día!. *Al Día*. Recuperado de http://www.aldia.cr/fuera-cancha/siempre-Dia_0_473952602.html
- Rodríguez, J. (2015). Curso: Métodos y técnicas cuantitativas de investigación. [Diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de: http://campusvirtual.uned.ac.cr/lms/pluginfile.php/787348/mod_resource/content/1/Tutor%C3%ADa%202.pdf
- Rodríguez, D. y Valdeoriola, J. (2007). Metodología de la investigación. Recuperado de http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat_cast-nodef/PID_00148556-1.pdf
- Rojas, J. L (2010). *Base para la formulación de un libro de estilo de última generación. Construcción de un modelo teórico válido para los medios deportivos escritos y digitales en lengua española* (tesis doctoral). Universidad de Sevilla: España. Recuperado de http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/1236/P_T.D._PROV3.pdf
- Salas, C. (2014). La comunicación organizacional y la estrategia en nuevas tecnologías. [artículo en línea]. Recuperado de <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2014/11/GT2-Claudia-Patricia-Salas-Forero.pdf>
- Sanahuja, G. (2013). Propuesta de un modelo integrado de gestión de comunicación corporativa y marketing en los clubes deportivos profesionales españoles. *Comunicació: Revista de Recerca*, 30(2), pp 77-98. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/Comunicacio/article/download/270583/358146>
- Sánchez, J. (2014). Comunicación estratégica aplicada a la organización deportiva (tesis maestría). Universidad Nacional de La Plata: Argentina. Recuperado de <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1152/te.1152.pdf>
- Sancho, C. (2016). Gestión de riesgos para proyectos. *Curso: Formulación y evaluación de proyectos. Maestría en Administración de medios de*

- comunicación*. Recuperado de http://campusvirtual.uned.ac.cr/lms/pluginfile.php/1142815/mod_resource/content/1/GESTI%C3%93N%20DE%20RIESGOS%20PARA%20PROYECTOS.pdf
- Sandoval, C. (1996). Investigación cualitativa. Bogotá: ARFO Editores e Impresores Ltda. Recuperado de <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>
- Sandoval, M. (2004). *El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla* (tesis de licenciatura). Universidad de las Américas Puebla: México. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/
- Sanín, H. (1999). Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación – Mesoevaluación). *Serie manuales*, 3, pp. 1-104. Recuperado de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/6964/manual3.pdf>
- Sears, K. (2011). *Twitter's Impact on Sports Journalism Practice: Where a New Medium Meets and Old Art*. [El impacto de Twitter en la práctica de periodismo deportivo: Dónde un nuevo medio encuentra a un viejo arte] (tesis de maestría). Georgia State University: Estados Unidos. Recuperado de http://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=communication_theses
- Tacon, R. y Walters, G. (2011). *Corporate Social Responsibility in European Football: A report funded by the UEFA Research Grant Programme* [Responsabilidad Social Corporativa en el fútbol europeo: un reporte financiado por el programa de investigación de la UEFA]. Disponible en <http://www.sportbusinesscentre.com/wp-content/uploads/2012/08/CSR2.pdf>
- UN (1948). Declaración Universal de los derechos humanos. Recuperado de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>
- Universidad de Costa Rica (2016). Repositorio del SIBDI. UCR. Recuperado de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/simple-search?query=baldares>
- Universidad Estatal a Distancia (2016). Repositorio Uned. Maestría de Administración de Medios de Comunicación. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/736>

- Universidad de Palermo (2016). Comunicación institucional. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/periodismo/institucional/comunicacion-institucional.html>
- Urbina, C. (2013). El nacimiento del fútbol en Costa Rica (1899). *Cuadernos de fútbol, Revista Cihefe*, 41(marzo). Recuperado de <http://www.cihefe.es/cuadernosdefutbol/2013/03/el-nacimiento-del-futbol-en-costa-rica-1899/>
- Valle, M. (2003). La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. *Razón y palabra*. 32(Junio-agosto). Recuperado de <https://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n32/mvalle.html>
- Ventura, C. y Villegas, M. (2012). *El derecho a la propia imagen y su incidencia en el proceso penal. El imputado como principal destinatario y su afectación al estado de inocencia*. (tesis de licenciatura). Universidad de Costa Rica: Costa Rica. Recuperado de http://www.asamblea.go.cr/sd/Lists/Consultas%20Biblioteca/Attachments/1428/t12-el_derecho_a_la_propia_imagen_y_su_incidencia_en_el_proceso_penal.pdf
- Wang, Y. (2014). *How do sports organizations use social media to build relationships? A content analysis of NBA clubs' Twitter use*. [¿Cómo las organizaciones deportivas usan las redes sociales para crear relaciones? Un análisis de contenido del uso de Twitter de las franquicias de la NBA] (tesis de maestría). University of Alabama: Estados Unidos. Recuperado de: http://acumen.lib.ua.edu/u0015/0000001/0002066/u0015_0000001_0002066.pdf
- Wysocky, M. (2012). *The Role of Social Media in Sports Communication: An Analysis of NBA Teams' Strategy* [El rol de las redes sociales en comunicación deportiva: un análisis de la estrategia de los equipos de la NBA] (tesis de maestría). American University: Estados Unidos. Recuperado de <https://www.american.edu/soc/communication/upload/Capstone-Wysocki.pdf>

Anexos

Anexo # 1.



Universidad Estatal a Distancia
Vicerrectoría Académica Sistema
de Estudios de Posgrado
APDO.:474-2050 San Pedro de Montes de Oca
Teléfonos 2527-2592



Radiografía de la gestión de los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica

Investigador: David Goldberg J.

Contacto: 8831-7048, davidgoldberg7@gmail.com

Guía de observación

El estudiante David Goldberg, como parte del Trabajo Final de Graduación para obtener el título de la Maestría en Administración de medios de comunicación de la Universidad Estatal a Distancia, desarrolla el tema “Radiografía de la gestión de los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica”.

Sobre el mismo, se realiza una observación a los diferentes espacios de publicación (redes sociales) que accesan departamentos de prensa de los clubes de Primera División para enviar comunicaciones a los públicos interesados, entre ellos, seguidores, medios de prensa y anunciantes. Sus resultados serán provechosos, además, para la organización Goldberg Comunicación S. A., una empresa que se dedica a la reestructuración de estrategias de comunicación deportiva.

Variables utilizadas:

Desde el 6 de setiembre al 6 de octubre del 2016 se le dio seguimiento riguroso a diferentes redes sociales (Instagram, Twitter, Facebook) y sitio web de cada uno de los 12 clubes de Primera División estudiados, considerando que estas son las vías de publicación de contenido de más uso y consumo.

En cada una de ellas se examinaron las siguientes variables:

- Diversidad de productos: Se consideraron si había notas informativas, artículos de opinión, comunicados de prensa, invitaciones a eventos, entretenimiento, merchandising.
- Tipo de productos: Se evaluó si lo publicado era texto, video, imágenes o audio.
- Contenido de productos: Se consideró la publicación de información novedosa, calidad de redacción, alcance con el público, diseño. atractivo.
- Frecuencia de publicación: Se observó si hubo publicaciones diarias o no, así como tendencias de publicación horarias.
- Interacción con la audiencia: Se estudió si las respuestas a acciones de la audiencia, como “compartidos”, comentarios o likes es inmediata, tardía o inexistente, también si es personalizada.

Anexo # 2.



Universidad Estatal a Distancia
Vicerrectoría Académica Sistema
de Estudios de Posgrado
APDO.:474-2050 San Pedro de Montes de Oca
Teléfonos 2527-2592



Radiografía de la gestión de los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica

Investigador: David Goldberg J.

Contacto: 8831-7048, davidgoldberg7@gmail.com

Guía de preguntas de entrevista cualitativa

El estudiante David Goldberg, como parte del Trabajo Final de Graduación para obtener el título de la Maestría en Administración de medios de comunicación de la Universidad Estatal a Distancia, desarrolla el tema “Radiografía de la gestión de los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica”.

Sobre el mismo, se realiza una entrevista a miembros de departamentos de prensa de los clubes de Primera División entre presidentes de equipos de fútbol de la Primera División del Fútbol Costarricense. Sus resultados serán provechosos, además, para la organización Goldberg Comunicación S. A., una empresa que se dedica a la reestructuración de estrategias de comunicación deportiva.

Público: Periodistas de medios de comunicación y periodistas de departamentos de prensa

Fecha: _____

Nombre: _____

Medio o club: _____

Años de experiencia en periodismo deportivo: _____

1. ¿Cuáles son las principales debilidades de los departamentos de prensa de equipos de fútbol de Primera División?

2. ¿Alguna vez consideró que el departamento de prensa de algún equipo le dificultó su labor diaria? Proporcione un ejemplo concreto.

3. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la gestión de los departamentos de prensa de los equipos de Primera División?
4. ¿Cuál considera usted que deben ser las tareas del departamento de prensa de un equipo de fútbol de Primera División?
5. ¿Considera que la comunicación externa en un equipo de Primera División debería ser prioridad para la dirigencia? Explique su respuesta.
6. ¿Cuál considera es el alcance potencial de un departamento de prensa de un equipo de fútbol de Primera División?
7. ¿Le ha sorprendido alguna iniciativa empleada por algún equipo recientemente?
8. Los presidentes de los equipos de Primera División citan la falta de presupuesto para limitar los alcances e inversión de la comunicación. ¿Considera esto una razón válida?
9. ¿Cuánto ha cambiado el periodismo deportivo tras el ingreso de las redes sociales y cómo se han adaptado los equipos de Primera División a ellas?
10. ¿Cuáles son las principales dificultades que tiene la gestión de un departamento de prensa de un equipo de fútbol de Primera División en cuanto a comunicación externa se refiere?
11. ¿Cómo describiría la relación profesional con los periodistas de medios de comunicación?
12. ¿Considera que lo realizado por su departamento va de acuerdo con las capacidades y el tiempo por el cuál está contratado el personal?
13. ¿Qué considera puede mejorarse en la gestión de comunicación externa de su departamento?
14. ¿Considera que se le brindan todas las facilidades que necesita para ejecutar un buen trabajo de comunicación?
15. ¿Qué equipos internacionales considera que tienen la mejor gestión de comunicación externa y por qué?
16. ¿Existe una estrategia comunicativa clara en el equipo para el que trabaja? ¿Qué elementos incluye?

Anexo # 3.



Universidad Estatal a Distancia
Vicerrectoría Académica Sistema
de Estudios de Posgrado
APDO.:474-2050 San Pedro de Montes de Oca
Teléfonos 2527-2592



Fecha _____

Número de cuestionario _____

Cuestionario:

Radiografía de la gestión de los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica

El estudiante David Goldberg, como parte del Trabajo Final de Graduación para obtener el título de la Maestría en Administración de medios de comunicación de la Universidad Estatal a Distancia, desarrolla el tema “Radiografía de la gestión de los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica”.

Sobre el mismo, se desea realizar una encuesta entre presidentes de equipos de fútbol de la Primera División del Fútbol Costarricense.

Sus resultados serán provechosos, además, para la organización Goldberg Comunicación S. A., una empresa que se dedica a la reestructuración de estrategias de comunicación deportiva.

Como uno de los 12 integrantes de ese sector, usted ha sido elegido para ser partícipe del estudio, el cual pretende evaluar la concepción existente en el medio sobre lo que es una estrategia de comunicación y determinar las tareas que realiza bien o mal un departamento de prensa en el ámbito deportivo costarricense.

Los resultados, luego de ser procesados, serán utilizados en el Proyecto de Graduación “Radiografía de la gestión de los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica” y posteriormente en el diseño de un modelo de trabajo que permita ofrecer un mejor servicio a la ya mencionada organización.

El cuestionario consta de 25 preguntas cerradas y se garantiza el anonimato sobre lo señalado en las respuestas. De antemano, le agradecemos su anuencia. Comenzamos.

INSTRUCCIONES: A continuación, usted verá una serie de preguntas que deberá contestar marcando con una 'x' dentro de la casilla que esté al lado de la respuesta que considere correcta. Al costado derecho de la página observará unos números; no obstante, éstos son exclusivamente para uso del entrevistador, pues corresponden a la codificación de las respuestas.

SECCIÓN I. INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿Hace cuántos años es dirigente deportivo en un equipo de Primera División?

- () Menos de 5 años _____ 1
 () Más de 5 años y menos de 10 años _____ 2
 () Más de 10 años _____ 3

2. ¿Hace cuántos años es presidente de su actual equipo de Primera División?

- () Menos de 1 años _____ 1
 () Más de 1 año y menos de 3 años _____ 2
 () Más de 3 años y menos de 5 años _____ 3
 () Más de 5 años _____ 4

3. ¿Considera que en los últimos cinco años la comunicación deportiva tomó más importancia dentro de las actividades que realiza un equipo de fútbol de Primera División?

- () Sí _____ 1
 () No _____ 2

4. ¿Considera que el ámbito de la comunicación, y más específicamente, la gestión de prensa está dentro las actividades más importantes del equipo al cual preside?

- () Sí _____ 1
 () No _____ 2

5. ¿Debería estarlo?

- () Sí _____ 1
 () No _____ 2

6. ¿Considera que tiene claro lo que significa el concepto de comunicación deportiva?

- () Sí _____ 1
 () No _____ 2

7. En ese concepto, ¿usted incluiría el ámbito de la publicidad?

- () Sí _____ 1
 () No _____ 2

SECCIÓN II. SOBRE EL PERIODISMO DEPORTIVO.

8. ¿Considera que hay diferencias significativas en las tareas que debe realizar un periodista que trabaje en un medio de comunicación y uno que trabaje en el departamento de prensa de un equipo de fútbol?

- () Sí _____ 1
() No _____ 2

9. ¿Considera que un periodista que forme parte del departamento de prensa de un equipo de fútbol de Primera División debe solamente publicar material favorable o positivo para el mismo?

- () Sí _____ 1
() No _____ 2

10. ¿Considera que los periodistas deportivos que trabajan en medios de comunicación tradicionales están más capacitados que los que trabajan en los departamentos de prensa de los equipos de fútbol?

- () Sí _____ 1
() No _____ 2

11. ¿Qué funciones cree usted que debe realizar un periodista deportivo que trabaje en el departamento de prensa de un equipo de fútbol? Puede seleccionar varias opciones.

- () Manejo de redes sociales _____ 1
() Sacar fotografías _____ 2
() Atención a los medios de comunicación _____ 3
() Captar anunciantes _____ 4
() Participación en la creación de productos comunicativos (programa de radio, televisión, Internet, etc.) _____ 5

12. ¿Considera que tiene claro lo que significa el concepto de estrategia de comunicación?

- () Sí _____ 1
() No _____ 2

13. Según su concepción de lo que es una estrategia de comunicación, ¿qué elementos deben ser parte de una estrategia eficaz?

- () Generación de contenido informativo en profundidad (reportajes, entrevistas) _____ 1
() Maximización del recurso existente _____ 2
() Aprovechamiento de las plataformas comunicativas _____ 3
() Expansión de la marca _____ 4

14. ¿Considera que es posible monetizar por medio de una estrategia de comunicación eficaz dentro un equipo de fútbol?

- () Sí _____ 1
() No _____ 2

SECCIÓN III. SOBRE LOS DEPARTAMENTOS DE PRENSA DE LOS EQUIPOS

15. ¿Cuántas personas trabajan en el departamento de prensa de su equipo?

- () 1 _____ 1
() 2 _____ 2
() 3 _____ 3
() 4 _____ 4
() Más de 4 _____ 5

16. ¿Considera que la calidad del servicio de prensa ofrecido por el equipo que preside va de acuerdo con la cantidad de personal?

- () Sí _____ 1
() No _____ 2

17. ¿Considera que los miembros que conforman el departamento de prensa del equipo que preside tienen la experiencia necesaria para cumplir con sus labores?

- () Sí _____ 1
() No _____ 2

18. ¿Considera que el departamento de prensa del equipo que preside tiene debilidades?

- () Sí _____ 1
() No _____ 2

18a. ¿Cuáles de las siguientes opciones considera que caben dentro de esas debilidades. Puede seleccionar varias opciones.

- () No se genera contenido en todas las plataformas disponibles (redes sociales, sitio web, espacio radiofónico, espacio televisivo) _____ 1
() Mala ortografía _____ 2
() Tiempo desaprovechado _____ 3
() Mal manejo de crisis _____ 4

19. En términos generales, ¿cómo califica la labor del departamento de prensa del equipo que preside?

- () Excelente _____ 1
() Buena _____ 2
() Regular _____ 3
() Mala _____ 4
() Inexistente _____ 5

20. ¿Por qué razones cree que hay equipos de fútbol de Primera División en el país que no tienen departamento de prensa?

- () Falta de visión _____ 1
() Falta de dinero _____ 2
() No es necesario por sus propias características _____ 3

SECCIÓN IV. INVERSIÓN Y RECURSOS

21. Sin mencionar el monto exacto, ¿conoce cuánto invierte el equipo que preside en el rubro de gestión de prensa?

- () Sí _____ 1
() No _____ 2

22. ¿Considera que invertir más recursos económicos en el rubro de gestión de prensa es una necesidad del equipo que preside?

- () Sí _____ 1
() No _____ 2

23. ¿Considera que su equipo tiene los recursos económicos para invertir más en el departamento de prensa del equipo de fútbol que preside?

- () Sí _____ 1
() No _____ 2

24. ¿Estaría dispuesto a restarle dinero a algún otro rubro para invertirlo en el departamento de prensa del equipo de fútbol que preside?

- () Sí _____ 1
() No _____ 2

25. Si no le representara un costo adicional a lo que ya destina su equipo para el rubro de la comunicación, ¿considera óptima la implementación de una estrategia de comunicación del alcance en un equipo de fútbol en Costa Rica como la que utilizan equipos como Real Madrid, Barcelona, Manchester United?

- () Sí _____ 1
() No _____ 2

COMENTARIOS ADICIONALES:

Si desea realizar algún comentario adicional sobre esta encuesta, puede utilizar el siguiente espacio para hacerlo:

¡Muchas gracias por su colaboración!

¡Su aporte será de gran ayuda para este estudio!



Universidad Estatal a Distancia
Vicerrectoría Académica Sistema
de Estudios de Posgrado
APDO.:474-2050 San Pedro de Montes de Oca
Teléfonos 2527-2592



CONSENTIMIENTO INFORMADO (ENCUESTA)

Radiografía de la gestión de los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica

Nombre del investigador: David Goldberg Jiménez

Nombre del/la participante: _____

A. Propósito del proyecto:

- a. El objetivo de este proyecto es caracterizar la comunicación externa dentro del fútbol de Primera División de Costa Rica desde la labor de sus departamentos de prensa y las estrategias comunicativas que utilizan, para fortalecer la gestión de la empresa Goldberg Comunicación, dedicada a la consultoría en ese campo. Su participación es importante para obtener dilucidar aspectos fundamentales dentro del campo de la comunicación deportiva en Costa Rica.
- b. Su participación consiste en una encuesta de preguntas cerradas de carácter anónimo. Esta actividad será registrada de forma digital y este insumo será procesado y analizado por el investigador solamente para efectos de la investigación.
- c. Sus respuestas o participación en esta investigación serán utilizadas insumos que posteriormente se utilizarán en el diseño de planes de comunicación adecuados los departamentos de prensa de equipos deportivos y federaciones deportivas.

B. Beneficios: No existe un beneficio económico o de otra índole por la participación en esta investigación

C. Voluntariedad: Su participación es voluntaria, y puede negarse a participar de esta investigación en cualquier momento.

D. Confidencialidad: La información que usted brinde será utilizada en publicaciones de resultados de la investigación, y su nombre se consignará como la fuente de dicha información. Solamente el investigador tendrá acceso a las grabaciones hechas durante la investigación. Usted podrá tener acceso a los resultados y a producto de la investigación mediante consulta al investigador o en el Repositorio de la Universidad Estatal a Distancia, una vez se publiquen.

Firma de participante: _____
Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad Estatal a Distancia



Universidad Estatal a Distancia
Vicerrectoría Académica Sistema
de Estudios de Posgrado
APDO.: 474-2050 San Pedro de Montes de Oca



Universidad Estatal a Distancia
Vicerrectoría Académica Sistema
de Estudios de Posgrado
APDO.: 474-2050 San Pedro de Montes de Oca
Teléfonos 2527-2592



CONSENTIMIENTO INFORMADO (ENTREVISTA)

Radiografía de la gestión de los departamentos de prensa de los equipos de fútbol de Primera División de Costa Rica

Nombre del investigador: David Goldberg Jiménez

Nombre del/la participante: _____

A. Propósito del proyecto:

- El objetivo de este proyecto es caracterizar la comunicación externa dentro del fútbol de Primera División de Costa Rica desde la labor de sus departamentos de prensa y las estrategias comunicativas que utilizan, para fortalecer la gestión de la empresa Goldberg Comunicación, dedicada a la consultoría en ese campo. Su participación es importante para obtener dilucidar aspectos fundamentales dentro del campo de la comunicación deportiva en Costa Rica.
- Su participación consiste en una entrevista a profundidad con el investigador. Esta actividad será registrada de forma digital y este insumo será procesado y analizado por el investigador solamente para efectos de la investigación.
- Sus respuestas o participación en esta investigación serán utilizadas insumos que posteriormente se utilizarán en el diseño de planes de comunicación adecuados los departamentos de prensa de equipos deportivos y federaciones deportivas.

B. Beneficios: No existe un beneficio económico o de otra índole por la participación en esta investigación

C. Voluntariedad: Su participación es voluntaria, y puede negarse a participar de esta investigación en cualquier momento.

D. Confidencialidad: La información que usted brinde será utilizada en publicaciones de resultados de la investigación, y su nombre se consignará como la fuente de dicha información. Solamente el investigador tendrá acceso a las grabaciones hechas durante la investigación. Usted podrá tener acceso a los resultados y a producto de la investigación mediante consulta al investigador o en el Repositorio de la Universidad Estatal a Distancia, una vez se publiquen.

1

Firma de participante: _____
Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad Estatal a Distancia

Anexo # 5

Anexo # 6

Transcripciones de las entrevistas

Nombre: Andrés González Rojas

Medio: Radio Columbia

Años de experiencia en periodismo deportivo: 9 años.

“Las principales debilidades de los departamentos de prensa de equipos de fútbol de Primera División son la poca ayuda a los medios de comunicación, el poco uso de algunas herramientas, tales como redes sociales para tener más interacción con los medios. También la poca ayuda que reciben por parte del equipo o institución y por tal manera en algunos casos el departamento de prensa no cuenta con las suficientes herramientas. Poco recurso económico y, en algunos casos, el departamento de prensa no es la única vía para adquirir la información.”

En realidad en muchas ocasiones el departamento de prensa me dificultó la labor y por eso tuve que buscar lo que necesitaba por otros medios, saltándome el departamento de prensa. El ejemplo más concreto fue tratar de tener una entrevista con un jugador y como el departamento de prensa me lo negó, tuve que llamar al futbolista directamente y obtener la entrevista.

“Entre las recomendaciones que haría para mejorar la gestión de los departamentos de prensa de los equipos de Primera División están que las instituciones de Primera División tengan más credibilidad en estos departamentos, hay clubes que a estas alturas no cuentan con su departamento o si lo tienen no cuentan con los recursos necesarios. También que haya mayor disponibilidad de los directores de prensa hacia los medios de comunicación, así como tratar a todos los medios de comunicación por igual, sin excepción.”

“Entre las tareas del departamento de prensa deben estar: brindar la información exacta y a tiempo a los medios de comunicación; ser el canal o enlace entre dirigentes, cuerpo técnico y jugadores con los medios de comunicación; realizar un servicio profesional para aquellos medios que no puedan asistir a diario a las conferencias; desarrollar un trabajo en el cuál el medio de comunicación se sienta cómodo y con las herramientas necesarias para que pueda realizar su trabajo

y estar atento en todo momento y con conocimiento de causa ante una pregunta de algún periodista.”

“La comunicación externa debería ser prioridad la de la institución y preocuparse por lo que se hace a lo interno y después ponerle atención a la comunicación externa. Claro está que una buena comunicación externa con un buen sentido debería ser una de las prioridades de una institución.”

“Considero que el alcance potencial de un departamento de prensa de un equipo de fútbol de Primera División es bastante. Considero que en la actualidad el departamento de prensa es uno de los más importantes en los clubes.”

“El departamento de prensa se ha convertido en la imagen de los clubes y por tal razón, el alcance ha sido significativo en los últimos años.”

“Me ha sorprendido el uso de las redes sociales, que en la actualidad es una rama donde tanto medios de comunicación y aficionados están al tanto de la información del club.”

“No me parece que la falta de recursos económicos en un equipo pueda limitar a un departamento tan importante en un club. En la actualidad el departamento de prensa tiene tanta importancia como cualquier otro departamento del club. Los equipos deberían de hacer un sacrificio para proyectar a estos departamentos, porque al final de cuentas es la imagen de la institución.”

“Desde el ingreso de las redes sociales el periodismo deportivo ha cambiado muchísimo y para bien. Si bien es cierto muchos medios en la actualidad se confían por la información suministrada en redes, siento que es la mejor herramienta para que la información llegue al destino correcto.”

“En un principio el uso de redes sociales era nulo en los equipos de Primera División, sin embargo la misma competencia y la misma evolución de las redes sociales, ha hecho que los clubes tengan que implementarlo de una forma casi obligatoria.”

Nombre: Esteban Valverde

Medio: La Nación

Años de experiencia en periodismo deportivo: 6

“Considero que las principales debilidades de los departamentos de prensa radican en la poca facilidad que dan al periodista para realizar su trabajo. Me parece

que si el comunicador intenta hacer un trabajo diferenciado en su cobertura cuenta con muchas trabas de proceso para acceder a la fuente.”

“Suele suceder en muchas ocasiones que uno necesita a determinado protagonista para desarrollar un enfoque y el departamento de prensa no facilita la entrevista con el jugador pese a que el mismo futbolista está de acuerdo en hablar.”

“Para mejorar la gestión de los departamentos de prensa debe haber Mayor apertura en cuanto al trato con el comunicador y tener mente abierta para entender las culturas multiplataformas que tienen los medios de comunicación en la actualidad.”

“Entre las tareas de los departamentos de prensa de un equipo de fútbol de Primera División deben estar: facilitar la relación entre los medios de comunicación y los clubes; brindar las facilidades necesarias a los medios para que puedan informar sin inconvenientes y crear una agenda propia de temas del equipo.”

“La comunicación externa es importante debido a que es lo que genera la imagen pública del club por lo que es trascendental que se desarrolle una buena comunicación externa.”

“El alcance de un departamento de prensa de un equipo va desde convertirse en un medio institucional de diferentes plataformas hasta convertirse en un aliado del medio de comunicación para las coberturas y desarrollo de enfoques, eso sí con la independencia adecuada tanto del medio como del departamento, sin olvidar la labor de facilitador.”

“Me parece que Saprissa tiene iniciativas interesantes para generar su propio contenido, sin embargo siento que es un departamento al que le falta facilitar más el trabajo de los medios.”

“La falta de presupuesto es una limitante en aspectos de tecnología, no obstante coordinar entrevistas solo necesita tener un personero encargado de la prensa del club.”

“El periodismo deportivo ha cambiado como todo el periodismo en sí, siento que las redes sociales han agilizado el proceso de la elaboración de la noticia, ahora los equipos no solo deben monitorear medios también redes, para cuidar su imagen.”

Nombre: Fiorella Masís

Medio: La Nación

Años de experiencia en periodismo deportivo: 6

“Algunas debilidades de los departamentos de prensa de los equipos son el mal manejo de la información, que generan muchas trabas a los periodistas cuando se hacen solicitudes y que desaprovechan recursos multimedia para informar.”

“En una ocasión solicité una entrevista para una fecha específica, pero me la dieron días después, cuando ya no era igual de útil.”

“Entre las recomendaciones que podría dar están que haya una mejor comunicación, parece básico, pero a veces fallan en eso. También que exista mayor disponibilidad de facilitar el trabajo de los comunicadores con el club y utilizar más los recursos multimedia, no solo para que sea utilizado por la prensa, sino como un acercamiento con los aficionados. “

“Tareas obligatorias de un departamento de prensa deben ser convertirse en un canal claro entre el club y la prensa; Facilitar el trabajo de la prensa, sin que este afecte a su institución y proporcionar información útil.”

“La comunicación externa es vital, ya que es la manera de comunicarse con los aficionados, de proporcionar información clara, sobre todo en momentos de crisis.”

“Saprissa ha sorprendido en su manejo de la comunicación, porque ha apostado por una iniciativa creativa en redes sociales.”

“Es difícil decir si el presupuesto es una razón válida o no para limitar los alcances en comunicación. Es cierto que la mayoría de clubes no tienen presupuestos altos para invertir en este apartado, pero considero que sí es una necesidad que al menos deberían cubrir en lo más básico.”

“La mayoría de los clubes no se han adaptado bien a las redes sociales, pero hay otros que intentan sacarle provecho. Las redes sociales le permiten a los clubes tener un contacto más directo con la afición, contarles noticias que probablemente antes solo podían ver en los medios de comunicación. Eso además de generar más inmediatez por varios medios, obliga al periodista a dar información adicional y/o mejor de lo que reciben mediante los equipos.”

Nombre: Juan José Herrera Ch.

Medio: Teletica

Años de experiencia en periodismo deportivo: 8

“Las principales debilidades de los departamentos de prensa de equipos de fútbol de Primera División son falta de preparación, dirección y profesionalismo. La forma empírica en la que se manejan la mayoría de los departamentos de prensa en

el país también se traslada al fútbol. Sin directrices más allá de los intereses de la institución, las disposiciones antojadizas o restricciones absurdas abundan en prácticamente todos los departamentos de prensa del fútbol costarricense.”

“Las directrices de departamentos de comunicación como el del Deportivo Saprissa la mayoría del tiempo rayan en lo absurdo, con disposiciones que atentan contra la libertad de prensa y que obstaculizan la labor de periodistas y jugadores por igual, sin saber que con estas están privando a los clubes de una mejor exposición en los medios y, por ende, en sus aficiones.”

“Unas de las recomendaciones para mejorar la gestión de prensa es la capacitación. Si se quiere apuntar por un fútbol de primer nivel hay que cuidar todos los detalles y una correcta comunicación es vital. Los encargados de prensa de los equipos deberían ser personas con amplio conocimiento en el manejo de prensa y ojalá experiencia en medios, para así entender, desde otra perspectiva, las solicitudes de los medios y/o clientes.”

“Entre las tareas de un departamento de prensa deben estar la atención y coordinación con medios de comunicación, la divulgación pronta, oportuna y eficaz de todo aquello relevante a la institución y también el manejo de imagen y atención de crisis. La coordinación con diferentes departamentos, especialmente el de mercadeo, es también una tarea indispensable.”

“Una correcta estrategia de comunicación puede ser una herramienta muy poderosa incluso en la parte económica, eso es algo que muchas directivas aún no entienden. Mantener un flujo de comunicación constante mete a los equipos en las agendas de los medios y les facilita el trabajo y por ende su divulgación. Es publicidad gratuita que pocas veces se ve como tal.”

“El potencial de un departamento de prensa es enorme, sin importar si es un club grande o pequeño. Saber qué comunicar y cómo hacerlo abriría muchas puertas en muchos niveles, desde lo deportivo hasta lo económico. En todos los camerinos hay historias dignas de contar y algunas con la capacidad de trascender fronteras, ese es el verdadero potencial de un departamento de prensa. “

“Saprissa está haciendo cosas muy interesantes a nivel de mercadeo, con campañas que un día apelan al sentimiento y al otro al fanatismo sin caer en la provocación burda. Además están apuntando a todos los mercados y a todas las edades y eso se está viendo reflejado en las taquillas.”

“La comunicación nunca debe verse como un gasto, ni mucho menos algo prescindible. Todo negocio, sin importar su área, debería tener una estrategia de

comunicación desde el primer día. En la actualidad es imposible concebir un proyecto empresarial sin tomar en cuenta ese aspecto.”

“El ingreso de las redes sociales cambió e periodismo deportivo tanto como la profesión misma. El término inmediatez cobró un significado muy diferente en los medios y también le pasó una alta factura a temas como la profundidad y el desarrollo de las informaciones más allá de lo obvio. La premura también es un enemigo que antes no existía y que ya dejó casi sin efecto a la exclusividad. “

“En los equipos de la Primera División las redes sociales apenas se están posicionando en su adecuado espacio. Igual que en muchos medios y empresas nacionales, todo ha sido empírico y a modo de prueba y error. Alajuelense, Herediano, Cartaginés y Saprissa son los que han hecho los mayores esfuerzos por posicionar su marca, sin embargo parece ser que solo este último está aplicando una verdadera estrategia de redes en esa labor”.

Nombre: Kenneth Meléndez Quesada

Medio: La Nación

Años de experiencia en periodismo deportivo: 10

En algunos casos quienes trabajan en estos departamentos no tienen experiencia en medios de comunicación y no conocen las necesidades reales de los periodistas. Esa es una debilidad. También hay poco equipo tecnológico. Y en la mayoría de oficinas de prensa el periodista debe encargarse de todo: notas, videos, fotos, diseños, redes sociales, gestión de prensa, etc.”

“Más de una vez la oficina de prensa de algún equipo prometió enviarme una información y no lo hizo, o no me permitió entrevistar a algún jugador o miembro del cuerpo técnico. “

“Las recomendaciones son varias: más personal, no solo en periodismo, sino en áreas como el diseño, fotografía, producción audiovisual y manejo de redes sociales. Es necesario además equipo de calidad, como cámaras fotográficas, de video, y computadoras con mucha capacidad. También es importante una capacitación constante.”

“‘Vender’ la imagen del equipo a los medios de comunicación es una tarea esencial. No es solo organizar conferencias de prensa y esperar a que los medios llamen a solicitar una entrevista o datos. La oficina de prensa debe ser proactiva, generar temas e información que permitan la constante presencia del nombre del

equipo en los medios. Además el departamento de prensa debe diseñar un protocolo para manejar las eventuales crisis que pueda presentar el equipo.”

“En la era de las redes sociales, es de suma importancia tener una presencia importante en medios como Facebook, Instagram o Twitter, porque ahí se le lleva información no solo a los medios de comunicación, sino además a los aficionados del equipo.”

“La comunicación externa es prioridad porque la oficina de prensa es la que debe divulgar la gestión de la dirigencia. Porque “vender” positivamente la imagen del equipo es “vender” positivamente la imagen de la dirigencia. Además la oficina de prensa es la que debe ejecutar los protocolos de manejo de crisis que el equipo pueda generar.”

“Una oficina de prensa bien trabajada garantiza presencia del equipo en medios de comunicación y esto puede ayudar a captar patrocinadores, que sabrán que su marca será visto no solo en los partidos sino además en las noticias que se generen.”

“No es una razón válida que no haya presupuesto para limitar los alcances e inversión en comunicación, porque con el auge de las redes sociales y el Internet, el sitio web del equipo así como los perfiles en plataformas como Facebook y Twitter pueden vender pauta publicitaria y así costear la inversión en comunicación.”

“Algunos equipos se han adaptado correctamente al uso de las redes sociales, pero aún falta. Es muy bueno que, por ejemplo, realicen las transmisiones en vivo de las conferencias de prensa. Antes, los aficionados conocían una parte de lo que el entrevistado decía, porque el medio de comunicación filtra lo que necesita para realizar su nota, ahora la afición puede enterarse de todo. Pero debería aprovecharse para dar información importante, llevar la batuta en cuando a los principales temas que rodean al equipo.”

Nombre: Kenneth Hernández Cerdas

Medio: La Nación

Años de experiencia en periodismo deportivo: 17

“Los departamentos de prensa, en lugar de facilitar el trabajo, generalmente lo obstaculizan; la mayoría de los periodistas no han trabajado en medios, lo que se traduce en un desconocimiento claro de las necesidades de quienes están en una sala de redacción. En Saprissa en más de una ocasión se solicitó entrevistas con un determinado jugador y la respuesta negativa fue recurrente.”

“Una recomendación es ponerse en los zapatos del periodista que le pide la información, ser un facilitador y recordar que la información se necesita casi que de inmediato, porque mañana es tarde. Ser un departamento abierto hacia la prensa, no imponer reglas absurdas, sino tener claro que el periodista que acude al departamento lo hace por una necesidad explícita. Además debe proporcionar información actual y constante del equipo al que representa.”

“La dirigencia debe ser consciente de que el departamento de prensa es su vitrina para proyectarse y sostener una imagen. La comunicación externa es fundamental ya que en tiempos de crisis debe ser manejada con prudencia, responsabilidad y exactitud. Un mal paso puede dañar la imagen de la institución. “

“Bien manejada la comunicación, perfectamente puede servir de plataforma para canalizar de forma oportuna toda la información de un club. Inclusive puede servir como un medio de comunicación distinto a los tradicionales, para que el aficionado consulte y esté actualizado del presente de su equipo favorito.”

“Saprissa creó un departamento multimedia que ha marcado diferencia con respecto a los demás clubes.”

“No es válido decir que la falta de presupuesto límite, ya que muy pocos reconocen la importancia de la prensa deportiva. En algunos clubes de Costa Rica prevalece un pensamiento tercermundista, la prueba es que aún en el fútbol profesional hay equipos que no tienen un departamento de prensa.”

“Las redes sociales han provocado una revolución en el periodismo deportivo ya que antes había que guardar la información para mañana, ahora prevalece el hoy y la inmediatez. También han multiplicado los errores con tal de dar la primicia. Manejar la información a una alta velocidad obliga a ser más riguroso y preciso.”

“No todos los clubes se han adaptado a las redes sociales, hay quienes saben explotarlas con campañas atrevidas e interesantes, otros solo se limitan a lo básico sin trascender.”

Nombre: Daniel Jiménez Angulo

Medio: La Nación

Años de experiencia en periodismo deportivo: 5

“La principal debilidad de la mayoría de los departamentos es que no hay un plan de atención a la prensa. No hay un cronograma semanal. Se informa el horario de atención día a día. Por ejemplo que el lunes ya se pesa que es libre, pero que el martes es a las 10 a. m., miércoles a las 11 a. m., jueves a las 4 p. m. y viernes a las

9 a. m. Otro detalle es que se desconoce cuáles jugadores hablarán ante los medios de comunicación. Se llega a la atención y es sorpresa. Cuando debería ser de manera coordinada.”

“Exceptuando Saprissa, los clubes no tienen una página web ni siquiera decente en el que se informe sobre la actualidad del equipo. Por ejemplo, Alajuelense tiene un año de tener la página lda.cr en construcción, cuando ese modelo ya no se usa. En la actualidad los sitios web se mudan, no se pone en construcción.”

“En muchos casos, se me dificultó mi labor, aunque más por los departamentos de seguridad en los estadios, que por los de prensa. Por ejemplo, en el Saprissa, la zona de prensa se ubica en la parte alta, y cuando se baja, hay que pasar por la zona de camerinos, por lo que la seguridad debe aprobar el ingreso de los medios y en el 100% de las veces hay alguien diferente que impide el ingreso a falta de minutos o segundos para que acabe el juego. Si existiera una comunicación ordenada, esa persona que está en el portón sabría que la prensa siempre ingresa por ahí y daría el acceso respectivo.”

“Entre las recomendaciones debería estar comunicar con tiempo el horario de la atención semanalmente y quienes brindarán declaraciones y mejorar la cercanía entre el periodista y el encargado de prensa, a tal punto de que no pensar que se recibirá un no como respuesta inmediata.”

“Algunas de las tareas de un departamento de prensa deben ser: informar sobre el horario de atención a la prensa; nutrir a los jugadores de capacitaciones de cómo atender a la prensa; efectuar conferencias de prensa adyacentes a la atención diaria; mantener activa la página web y tener una estrecha comunicación con los aficionados mediante las redes sociales, que en eso Saprissa, por ejemplo, tiene una ventaja significativa de los demás clubes de la Primera División. Otra tarea es manejar campañas de comunicación interna con los directivos y jugadores para que el mensaje que brinde el equipo sea congruente y homogéneo. No como en Alajuelense, que en momentos de crisis habla Raúl Pinto, presidente, Aquiles Mata, vicepresidente, Marco Vásquez, gerente general, y Víctor Badilla, gerente deportivo, y todos brindan criterios diferentes que hasta se contradicen. Finalmente, a cercar a los seguidores a los distintos canales de comunicación que tenga el club como página web, redes sociales y dispositivos móviles.”

“Quizá la comunicación externa debe ser la prioridad, pues la dirigencia debe pensar en la

parte administrativa de un club, en la financiera, en fichajes, en reuniones de junta directiva, pero la comunicación externa debe ser vital para que el mensaje llegue claro a los aficionados. Por ejemplo, mucho va con lo que mencionaba en la respuesta anterior de Alajuelense, que todos sus dirigentes quieren protagonismo y para la prensa eso es positivo porque tendrá múltiples reacciones, pero para la comunicación externa no es lo ideal. Todos brindarán respuestas distintas que incluso se contradicen y envían un mensaje equivocado. De ahí la importancia que tiene el departamento de prensa a lo interno de la institución. Que es hacer que el mensaje llegue claro y lo más sencillo posible a la afición, incluso de manera directa, sin ayuda de los medios. Por eso es importante mantener la cercanía por medios de las redes a los aficionados.”

“El departamento de prensa es de vital importancia tanto para la comunicación interna y externa de un club. Tiene muchísimo alcance si logra crear una relación directa con sus seguidores, por ejemplo el Saprissa contesta absolutamente todas las preguntas que hacen los aficionados en los comentarios de Facebook y Twitter, así el post sea sobre otra cosa, eso sí, responden las consultas que se hagan hecho con respeto.”

“Saprissa tiene a una persona encargada para eso, pero de eso se trata si se quiere llegar a tener cercanía porque a la afición le interesa el precio de las entradas, dónde se vende, a partir de qué hora, si hay una firma de autógrafos, etc. Por eso es importante contar con todo un equipo en este campo, pero en la mayoría de clubes, exceptuando Saprissa, solo tienen un encargado de todo y eso es imposible efectuar por una sola persona. En Alajuelense hay dos, pero su página web sigue en construcción desde hace un año y es nula la respuesta en redes sociales para los aficionados.”

“Me sorprende de manera negativa que el sitio web de Alajuelense esté en construcción desde hace un año, pues eso ya no se usa si no se muda el sitio. Me sorprende de manera positiva que el club que mejor trabajo hace en esa labor es Saprissa por medio de sus campañas e iniciativas, por ejemplo las firmas de autógrafos, encuentros con jugadores, respuesta en redes sociales y una página web actualizada. Desde el punto de vista de comunicación interna hay un control importante sobre el mensaje que llega a los medios y a los seguidores. Sí se maneja una línea en eso.”

“La falta de presupuesto no es una razón, porque las plataformas son gratis como por ejemplo Facebook, Twitter, Instagram y Snapchat. Lo que comparto como

limitante es el personal, pues solo Saprissa tiene un equipo encargado de comunicación. Alajuelense cuenta con dos personas, pero los demás clubes solo tiene un encargado.”

“Con el ingreso de las redes sociales todo ha cambiado mucho, le ha dado una vuelta al rumbo de la comunicación deportiva, pero como todo en general, no solo en el plano del periodismo deportivo.”

“Las redes sociales revolucionaron completamente la manera de comunicar y eso para los clubes es materia prima. Por ese medio hacen que la información llegue directa a los seguidores. Insisto en el caso de Saprissa porque es la única institución que goza de un equipo detrás que respalda ese trabajo. Tiene tres periodistas, uno encargado del primer equipo, un diseñador, un creativo y un fotógrafo por aparte. Los demás no tienen esa infraestructura.”

Nombre: Graciela Fonseca Solano

Medio: CRHoy.com

Años de experiencia en periodismo deportivo: 5 años

“La principal debilidad es que cierran puertas a los medios de comunicación. Jugadores que no pueden hablar no porque no quieran, sino porque el departamento de prensa se los prohíbe.”

“En el Deportivo Saprissa no se pueden tener entrevistas por aparte con alguno de los miembros de la planilla o cuerpo técnico. La labor periodística implica que más allá del día a día, se le pueda dar al público una visión diferente de las personas que siguen.”

“Los departamentos de prensa que están en disposición de ayudar no cuentan con el recurso económico, por lo que es sumamente difícil tener fotos o material multimedia de los equipos llamados pequeños.”

“Entre las tareas de un departamento de prensa de un equipo deben estar: coordinar y organizar el trabajo de la prensa en el recinto deportivo y durante la actividad, ya sea un partido, entrenamiento, sesión de fotos; convocar a conferencias de prensa y organizar la misma, tener comunicación fluida con la prensa. Es vital un buen trato y disposición de colaborar, siempre que la ocasión lo amerite; velar por la imagen del equipo, con videos, entrevistas, fotos, manejo de redes sociales. También brindar material al que muchas veces la prensa no puede acceder como semblanzas o un detrás de cámaras.”

“La comunicación externa claro que debería ser prioridad. Los medios dan a conocer al equipo y todo lo que lo rodea. Es vital que las dirigencias se enfoquen en reforzar los departamentos de prensa para mejorar así el fluido de comunicación.”

“Los departamentos de prensa deberían convertirse en un medio de comunicación para su club. Fortalecer la relación con los medios y por ende fortalecerán la relación con los aficionados, que al fin son los que me interesan, pues son los que llenan el estadio.”

“Cartaginés maneja muy bien la parte multimedia, Alajuelense mejoró mucho en el brindar material distinto, igual que el Saprissa. Otros como Pérez Zeledón y San Carlos, son equipos que, con limitaciones, intentan trabajar y el material brindado es muy bueno.”

“La falta de presupuesto como limitante es un argumento importante, más para los equipos pequeños como Belén, Santos, Liberia, que no cuentan con el presupuesto de los grandes.”

“El periodismo deportivo ahora permite más interacción, que la información esté más cerca y siento que una parte de los equipos se han adaptado muy bien. Otros no logran actualizar ni sus cuentas en Facebook o Twitter con material interesante.”

Nombre: Gustavo Jiménez

Medio: Periodista independiente

Años de experiencia en periodismo deportivo: 19

“El principal problema es que carecen de una estrategia de comunicación, con todo lo que ello conlleva. No saben cuáles son los mensajes claves que quieren colocar, no tienen voceros entrenados, descuidan la relación con la prensa (que es un canal indispensable para proyectarse). Usualmente, el periodista es un manda boletines que carece de formación estratégica.”

“Me tocó cubrir Saprissa durante varios años (2003-2010) y muchas veces su departamento de prensa ponía trabas a la hora de gestionar entrevistas.”

“Es ideal que los clubes cuenten con una estrategia de comunicación, de forma que la relación con los medios forme parte de ese plan global. Así, sabrán cuándo salir a comunicar algo, cuándo no, quién es el mejor vocero según la situación, etc.”

“Los departamentos de prensa de los clubes deben ser un puente; no una barrera, y trabajar en función de una estrategia de comunicación.”

“El fútbol es la industria gigantesca que conocemos en parte gracias a la sobreexposición que tiene en prensa. Los equipos de fútbol deben aprender a convivir con esto: siempre van a tener a la prensa encima, para bien o para mal. Por ello, gestionar correctamente la comunicación externa debe ser una prioridad. A fin de cuentas, son una marca comercial, y como tal deben cuidarla; la única forma de hacerlo es tener una buena relación con los medios.”

“Los departamentos de prensa deben ir mucho más allá de lo que hacen ahora: mandar boletines y decirle a la prensa cuáles jugadores van a pasar por la zona de entrevistas. Un periodista debería ayudar a colocar los mensajes claves de la organización gestionando entrevistas en momentos importantes, colocando hitos y estadísticas que incentiven a los aficionados; en otras palabras, asumiendo una posición activa y no reactiva.”

“Saprissa ha hecho muy buenas cosas, pero se trata de iniciativas relacionadas con mercadeo, no con atención a prensa. La camisa con los exjugadores fue una excelente idea, pero no corresponde a prensa.”

“No hay presupuesto para invertir en comunicación, pero resulta que sí hay presupuesto para pagarle al último delantero de moda, que no metió ni un gol; al paquetazo que viene del extranjero recomendado por videos de ciencia ficción, al entrenador que los dejó al borde del descenso. Pero no hay dinero para gestionar correctamente la comunicación, que los podría salvar o al menos atenuar las habituales crisis en medios de prensa. Sí hay dinero, pero lo utilizan mal.”

“El periodismo deportivo ha cambiado en general para mal: las redes sociales crearon un sentido de la inmediatez que provoca noticias mal redactadas, mal editadas o abiertamente falsas, todo en nombre de la premura. Por alguna razón, hay periodistas que creen que es imposible ser rápido y hacer un buen trabajo al mismo tiempo. Saprissa hace un gran trabajo en redes sociales, pero en cuanto a mercadeo, no en prensa.”

Nombre: José Pablo Alfaro Rojas

Medio: La Nación

Años de experiencia en periodismo deportivo: 9

“En algunos casos, los departamentos de prensa dificultan el trabajo del periodista en lugar de facilitarlo, de varias maneras: eligen para las conferencias de prensa a jugadores que ni siquiera son figuras o titulares y frenan las entrevistas telefónicas aún si el tema positivo; en este aspecto hay que decir que en algunos

casos las personas que trabajan en este puesto no son periodistas sino relacionistas públicos, por lo que no tienen la experiencia de trabajar en un medio de comunicación y no conocen las necesidades del periodista.”

“En una cobertura internacional el encargado de prensa duró tres días en incluirme al grupo de Whatsapp de periodistas, por lo que estuve incomunicado, y no recibí información acerca de horarios de entrenamiento, conferencias de prensa, etc. Pese a que le pedí en varias ocasiones que me incluyera en el grupo, no lo hizo.”

“Entre las recomendaciones al departamento de prensa está que el encargado de prensa tenga autoridad para definir a los jugadores que hablan con la prensa. De esta manera, no serán los técnicos quienes elijan, sin ningún criterio, a los futbolistas que se presentan a la conferencia de prensa. Que exista mayor apertura para las entrevistas individuales con los medios de comunicación.”

“Tareas del departamento de prensa de un equipo deben ser: generar contenido para las plataformas del equipo: página web, redes sociales, programa de radio, etc.; elegir a los futbolistas que atienden a los medios de comunicación e informarlos sobre los temas de agenda diaria; coordinar entrevistas individuales; recomendar a los directivos sobre el manejo de los temas, sobre todo los que pueden causar una repercusión mediática negativa; desarrollar una estrategia de comunicación para mejorar la imagen del club.”

“La comunicación externa es fundamental, principalmente porque es la comunicación directa entre el club y los aficionados. Las plataformas modernas permiten que los clubes envíen su mensaje de forma efectiva sin depender tanto de los medios tradicionales. También favorece al ambiente de la organización, pues existe un control de las declaraciones y de los temas que salen a la luz pública.”

“Un departamento de prensa puede convertirse en la plataforma número uno de información para sus aficionados. En el ideal, podría diversificar y tener redes sociales, sitio web, radio y programa de televisión, para que sea un departamento auto sostenible, como el del Pachuca de México.”

“Me gusta el manejo de redes sociales de Alajuelense y Saprissa, basada en una estrategia más agresiva de producción audiovisual.”

“La falta de presupuesto es una razón válida para limitar el presupuesto en comunicación. Sobre todo en el caso de los equipos no tradicionales, que, en muchas ocasiones, viven penurias financieras. Aun así, lo mínimo debería ser tener un periodista encargado del área.”

“El periodismo deportivo ha cambiado mucho, pero en algunos clubes lo aprovechan poco. Para el periodismo deportivo es una oportunidad de exponer el contenido y mejorar la lectura de las notas. En el caso de algunos clubes, se abre una ventana para que, a bajo costo, puedan aumentar el número de seguidores e informarles sobre el acontecer diario del club.”

Nombre: Hermes Solano R.

Medio: CRHoy.com

Años de experiencia en periodismo deportivo: 13 años

“La mayoría de los departamentos de prensa no le da la importancia que realmente tiene el departamento. Lo siguen viendo como de segunda mano en los equipos. No saben manejar la relación del equipo con los intereses de los medios, principalmente cuando se requiere de una entrevista con un jugador. Son poco flexibles. Tampoco son el verdadero generador de noticias del equipo, y tampoco se convierten en esa voz oficial que muchas veces puede ser válida”.

“Enfrenté dos situaciones en que el departamento de prensa de Alajuelense me dificultó la labor. La primera se dio con el anuncio de la salida de Giancarlo González a la MLS. En la Liga no querían que el jugador hablara sobre su marcha al exterior. Ese mismo día había conferencia con uno de los patrocinadores, por lo que se tuvo que poner de condición que para cubrirles la conferencia tenían que poner a hablar al jugador. Así lo hicieron. La otra cuando contrataron a Armando Alonso. El jugador ya estaba en el estadio y solo iba a atender al canal oficial y citaron a los medios para el día siguiente a conferencia. Al final ese mismo día el jugador atendió a todos los medios, después de los reclamos respectivos.”

“Recomendaciones que podría dar son que las dirigencias le den el lugar que se merecen a los encargados y planificar mejor el trabajo semanal. Tener clara una agenda diaria: días de fotos y grabaciones de entrenamientos, distribución de conferencias y demás.”

“Los departamentos de prensa deben ser un facilitador del trabajo de los medios de comunicación y no un obstáculo, también un generador de noticias, ser el medio por excelencia del equipo. De ahí es donde tienen que salir las informaciones relevantes. Tiene que ser un medio de comunicación total.”

“La comunicación externo debe ser primordial. Tiene que serlo. Es el canal directo que existe entre el equipo y la afición. No puede ser que en este momento de tecnología digital los encargados de prensa no sean abiertos con medios de comunicación y afición en general. Los dirigentes deben aprender a confiar en sus encargados de prensa y darles la responsabilidad de ser los voceros oficiales del equipo.”

“El alcance de la comunicación es nacional. Si se convierten en un verdadero medio de comunicación sus informaciones serán replicadas por los medios y las redes sociales les permiten llegar a la gran mayoría de aficionados de este país.”

“Me parece que Cartaginés inició con la dinámica de presentar su alineación en redes sociales por medio de video, algo que caló ya en otros equipos.”

“La dirigencia no ha entendido todavía que el equipo se vende a través de los medios de comunicación, que tienen contacto de primero con las oficinas de prensa. Tienen que darle los recursos necesarios para que su equipo se puede ver en todo el país.”

“Las redes sociales cambiaron el periodismo deportivo por complete. Ahora para muchos no es necesario ir a las conferencias de prensa porque las siguen por medio de Facebook Live. Los equipos ya explotaron el trabajo en redes. Facebook, Twitter, Snapchat... Todos, o la mayoría, ya están metidos en esta era.”

Nombre: José Pablo García Roldán

Equipo: Deportivo Saprissa

Años de experiencia en periodismo deportivo: 11 años

“Las dificultades se pueden dividir en dos, lo primero es la parte de presupuesto. En este caso, los recursos son pocos, a pesar de que en nuestro caso se ha mejorado sustancialmente, por un tema de infraestructura y presupuesto, es complicado desarrollar proyectos muy ambiciosos, aunque gracias a la tecnología, se ha podido avanzar de forma positiva, al punto de poder facilitar material periodístico, transmisiones en vivo desde cualquier parte del mundo en tiempo real a todos los medios de comunicación. La segunda, pasa por un tema de vocería, en mi caso, tengo una maestría en comunicación empresarial o corporativa, y el principal problema que se da en los equipos, es que se cuenta con más de 30 voceros candidatos para hablar de un mismo tema. Por ejemplo, al final de un partido, son 27 posibles voceros quienes pueden expresarse sobre cualquier tema que el periodista desee, así como directivos. Nosotros contamos con lineamientos de prensa desde el

año 2007, mantenemos una estructura de vocería, la cual debe respetar desde el presidente, hasta jugadores de Divisiones Menores, pero a pesar de esto, son muchos 'posibles' voceros para controlar, esto a diferencia de una empresa.”

“La creación de mensajes claves y comunicación con los voceros del club, se realiza a diario, pero todos tienen diferentes personalidades y capacidades, por lo que muchas veces o es mejor no exponerlos, o más bien recargarles vocerías a algunos para evitar “crisis” de comunicación por una declaraciones que no van de acuerdo a lo indicado. Esto se puede dar por cabeza caliente de un jugador, directivo, cuerpo técnico, o simplemente omisión del mensaje clave.”

“La relación con los medios es una relación que debe mantener una línea profesional y cordial, ya que cada quien vela o cuida los intereses de la empresa que representa. Es una situación complicada para el jefe de prensa, ya que muchas veces no depende de él la accesibilidad de una información o entrevista, o simplemente, la recomendación es no dar declaraciones y esto puede generar molestia en el periodista de campo, por lo que el jefe de prensa es el escudo de toda la institución ante los medios, el que debe lidiar día a día con el periodista y posiblemente enfrentar situaciones complejas ante un medios por indicaciones superiores, esto aunque no esté de acuerdo con la directriz.”

“En el caso de Saprissa, fuimos los primeros en el país en asignar formatos de conferencias de prensa, formato de atención diaria, colocación de banner publicitarios para entrevistas y creación de lineamientos de prensa, esto con el fin de que la empresa lograra tener un control en los mensajes que se dan a los medios de comunicación, iniciamos un cambio de un equipo de fútbol a empresa, con lo que surgieron muchas críticas, pero al final, todos los clubes e inclusive Unafut utiliza el formato que iniciamos en el 2006, pero que ya se utilizaba en México, USA y países de Europa y Sur América.”

“Un punto a valorar siempre, es que a ese medio con el que se tiene que ‘pelear’ o ‘enfrentar’ por mal información al respecto del Club, o por uso indebido de declaraciones, negociar por exclusivas y que tal vez se le da a la competencia, y obviamente genera malestar, es un posible empleador del jefe de prensa, por lo que es una exposición muy fuerte y que puede generar complicaciones laborales a futuro.”

“En nuestro caso, somos empleados de planta, no por contrato, por lo que las metas son asignadas por año con la intensión de mejoras en todo el ámbito, por lo

que el tiempo para el cuál está contratado el personal es basado en metas propias del departamento, aprobadas o sugeridas por la directiva.”

“Como exprese anteriormente, el tema de presupuesto limita un poco el campo de acción, aunque Saprissa año a año ha innovado y siempre impulsando nuevos proyectos e ideas, no siempre han funcionado pero se mantiene un crecimiento importante en el ámbito.”

“En los últimos 2 años el departamento ha crecido de forma importante en cuanto a personal, por lo que se realiza mejor y mayor trabajo de comunicación, tanto para facilitar el trabajo a los medios como en la forma de llevar la comunicación exclusiva a los aficionados por medio de los medios propios Saprissa.”

“Seguimos creciendo con nuevas ideas y proyectos, por lo que realizado por el departamento es aún mayor a lo estipulado, ya que todos son multifuncionales, abarcando temas de comunicación, comercial y cubriendo cualquier campo requerido“

“Se puede mejor mucho en las condiciones y facilidades, pero hace falta un poco de presupuesto para mejorar en cuanto la “forma” de comunicar, mejores plataformas, implementos, más personal, y lograr una plataforma estable para medios que gusten acceder al material del club.”

“En cuanto a la comunicación, es muy importante que se logre una mejor apertura y mentalidad con respecto a los medios, mucha de las personas que manejan la parte deportiva, traen ya prejuicios sobre la prensa y periodistas que complican la apertura en cierto ámbitos de la comunicación, por lo que existe un vacío en ese sentido, pero esto sucede inclusive en México, donde el contacto con los medios-directivos-jugadores siempre es un tema complicado, por cultura o los motivos ya existenciales”

“La idea nuestra, es lograr siempre una apertura controlada pero conciliada entre la parte deportiva del club y medios por medio de los periodistas, basada en respeto al trabajo de cada quien. Lamentablemente las líneas editoriales de algunos medios, también genera ese vacío, por lo que muchas veces hay que mediar entre ambas partes para el beneficio de la empresa.”

“Dentro de las problemáticas sobre las líneas editoriales de algunos medios, las formas de algunos periodistas en intentar conseguir una declaración y lo manoseado que está el periodismo, debido a la gran cantidad de medios digitales, que muchas veces no son manejadas por periodistas y si por aficionados, que generan un colapso y descontrol en la información, que a la larga termina afecta al

Medio serio y responsable, podríamos hablar que si brindamos facilidades para ejecutar un buen trabajo.”

“Se debe entender, que el buen trabajo no siempre es visto de forma positiva por el periodista que solo ha trabajado en Medios de comunicación, y es muy normal la crítica del periodista deportivo, ya que su experiencia es únicamente en el medio local y como mucho en uno o dos medios de comunicación, esto debido a lo saturado del mercado y las pocas opciones.”

“Muchas veces una buena gestión del encargado de prensa, representa la molestia del periodista del medio por no lograr su objetivo, sea la publicación de una noticia muy buena a nivel mediático, pero muy negativa para el Club, una declaración que se haga viral por un tema polémico que genere un “plus” en el Medio de Comunicación, pero que afecte la imagen del Club, todas estas variables son importantes tomarlas en cuenta, en el momento de hablar de facilidades o buenas gestiones.”

“Como en todo, no todas las decisiones son vistas de forma positiva por parte de los Medios, pero todas son analizadas y consensuadas para el bien de la empresa, tomando en cuenta que hay una variable que es la parte deportiva, otra administrativa y otra que es la comercial, por lo que en un Club de fútbol, una mala decisión puede afectar más de un campo de acción de la empresa, por lo que siempre todo debe ir respaldado y un fuerte fundamento, o con visto bueno de los superiores.”

“En la parte de infra estructura, se han realizado mejoras importantes para facilitar el trabajo, internet en todo el estadio, espacios aptos para ubicarse, cabinas, palco, zona mixta, sala de prensa, espacios en cancha, siempre tomando en cuenta que contamos con un Estadio que no fue diseñado pensando en la comodidad de los medios, por lo que todo debe ser adaptado, pero se hacen los esfuerzos para tener los mejor.”

“En mi caso muy personal, realice mi práctica profesional en Miami, Estados Unidos, en un equipo de la NBA, por lo que mi patrón de gestión, tiene mucho influencia de esta forma de comunicación, que en realidad es única en el mundo, muchas cosas no son adaptables a nuestro medio, por un tema de presupuesto y por una situación de cultura, ya que son mentalidades muy diferentes, aunque si muchas cosas se pueden poner en práctica en nuestra región, por lo que considero que Estado Unidos es pionero en este sentido y la forma de comunicación, en general”.

“En la zona, hice una pasantía de un mes en Grupo Pachuca, ellos a mi criterio son pioneros en la zona en comunicación, inclusive tienen su propia universidad en la que imparten comunicación colectiva y de ahí salen los mismo periodistas que laboran para el Club, tienen una estructura muy fuerte y bien establecido para la comunicación, inclusive, si se pregunta a los medios mexicanos, en su mayoría aseguran que Pachuca es el Club que mejor manejan la comunicación externa, que más facilidades brindan y que mayor desarrollo tienen. El por qué, bueno, porque conozco ambos campos, a mi criterio por un tema de cultura y presupuesto, los mejores en temas de comunicación son las Ligas de Estados Unidos, en especial la NBA y la NFL, por un tema de cultura de club y periodistas de medios se respetan bastante las normas y formas, esto contribuye a una apertura, aunque hablamos de súper estrellas, también, se entiende por un tema de marketing que la relación es importante, con conocimiento por un año y medio de experiencia, nada es infalible, como en todo se dan problemas, roces, discusiones con periodistas, líneas editoriales de medios, y demás, pero siempre se mantienen las formas, y procesos de hacer las cosas.”

“En el caso de Pachuca, para mí son los mejores, por su capacidad de presupuesto para facilitar trabajo a los medios, personal y capacidad de cada miembro, se preparan no solo como reporteros, también como verdaderos comunicadores y ven a su club como una empresa que entiende la necesidad de los medios para bien propio, así como las necesidades propias del Medio. Su dirigencia se deja aconsejar y escucha a los que le hablan, aunque es claro que al final son los jefes y tienen la última palabra, pero hay buen consenso entre todas las partes y ven a los medios como un puente para llegar al aficionados, que consuma el producto que Pachuca, que genere dinero y se convierta en Marketing- communication.”

“El Deportivo Saprissa tiene un esquema de comunicación tanto para medios como interna, existen lineamientos de prensa que aplica para todas los departamentos de la institución, sean de Junta Directiva, administrativos, Divisiones Menores, cuerpos técnicos y jugadores de todas las categorías. Adicional existe un plan y rol de vocerías, mismo que se divide en voceros corporativos, vocerías asignadas, vocerías especializadas, vocerías alternas o suplentes, voceros de campo.”

“Si bien no se puede garantizar al 100% una buena vocería, ya que siempre se tendrán situaciones que pueden ser variables importantes para cometer errores, en el Saprissa intentamos minimizar este riesgo al máximo, a pesar de que el

contacto con los Medios de Comunicación es programado y planificado. Por ejemplo, siempre creamos mensajes claves y un previo entrenamiento, sea para momentos en los que se ha podido manejar la situación con anticipación, o para momentos en los que hay que improvisar, como una entrevista en cancha luego de un juego, en el que se dio una situación complicada, existe un plan de acción para los jugadores, saben que deben de hacer y quiénes son los que pueden atender a los medios en caso de una situación de crisis, se intenta respetar siempre el protocolo.”

“Adicional, el plan de comunicación de vocería, se realiza de acuerdo a las solicitudes de los medios, por lo que asignamos al vocero que consideramos el ideal para atender dudas de los medios, y así como ejemplo.”

Nombre: Jonnathan Sáenz Loaiza

Equipo: AD Carmelita

Años de experiencia en periodismo deportivo: 7 años.

Me parece que una dificultad es lograr, en el caso nuestro, que los diferentes medios de comunicación le den el interés que deseamos a la institución, esto en cuanto a información del equipo.”

“Tenemos muy buena relación con los medios de comunicación, diariamente obtienen información de nuestro club: audios, videos, fotografías etc.”

“Considero que el departamento de prensa sí se ha hecho un buen trabajo, se ha incrementado mucho la interacción y seguidores en las diferentes redes sociales. Hemos logrado tener por primera vez un programa radial y tv del equipo, Seguimos buscando mejorar e implementar más aportes que beneficien al club.”

“Para mejorar la gestión de comunicación externa enemos que utilizar más aportes tecnológicos y audiovisuales.”

“Me parece que se necesita más aporte de la dirigencia para poder aportar más al departamento, sin embargo, hemos tratado de hacer un trabajo diferente y lo mejor que se pueda.”

“Real Madrid es uno de los equipos internacionales que tiene la mejor gestión de comunicación. Al ser ya un equipo mediático lo hace llamativo y su departamento de comunicación constantemente envía información del equipo blanco.”

“En cuanto a una estrategia de comunicación, dentro de lo diferentes departamentos del club existen acuerdos y reuniones en donde la buena comunicación es fundamental. También el trabajo en equipo, sinceridad, lealtad, claridad. Carmelita es una verdadera familia. “

Nombre: Alejandro Oviedo

Medio: Herediano

Años de experiencia en periodismo deportivo: 8 años.

“Lo más complicado para un departamento de prensa es el hecho de que no manejamos los medios. Sacan la información que quieren y le dan un enfoque para afectar al club. Usan inserciones que no van de acuerdo a la información. Cuando se da un manejo inadecuado de la información que dé el club, lo que hacemos para respaldarnos ante los jefes, es grabar de forma completa cada una de las conferencias y los jugadores de Herediano solo dan declaraciones en conferencia. No se puede llamar por fuera, tienen que tener autorización del jefe de prensa o de Jafet Soto para que puedan dar declaraciones a un medio, porque si dice alguna cosa sin sentido, no podemos respaldarlo.”

“La relación entre periodistas de medios y de clubes tiene que ser una relación profesional, donde no se tenga que buscar algo más ni dañar a la institución, comportarse como un profesional en la comunicación, informar y dar las cosas como son. No ser prensa amarillista o periodistas que no les gustan los colores del equipo, que siempre andan buscando esa nota de generar polémica.”

“El departamento de prensa del Herediano es unipersonal, yo me encargo de todo lo que es prensa, se realiza un trabajo apto y profesional hasta donde se puede, siempre bajo las reglas de lo que dice Jafet Soto, el director general, pero sí se realiza un trabajo de acuerdo a lo que pide la institución. También se cuenta también con Jorge Díaz en Mercadeo, Pablo Esquivel en Relaciones Públicas. Ahí formamos una oficina de comunicación, pero solo yo tengo contacto directo con la prensa. “

“Siendo muy autocrítico hay cosas que se deben mejorar en Herediano, como el diseño de nuestra imagen, con artes profesionales, ya que la imagen en redes, en televisión que manejan los jugadores, sobre todo en el uniforme, es chocante. Debe ser más armónico y profesional.”

“Sí se brindan las facilidades para hacer un buen trabajo, pero de que se puede crecer, se puede. Me gustaría respaldo de tener diseñador, camarógrafo, fotógrafo, profesional, muchas veces uno no alcanza para todo, pero se me da lo que está al alcance del club.”

“Hay que aprender muchísimo de la forma Real Madrid, los maneja a los jugadores como estrellas, tienen un plan muy definido del día en que se está

trabajando. Se trabaja con antelación, edición de videos, partidos que se jugaron. Ya ellos tienen los mejores diez goles, trabajan toda una campaña para ese juego. Tienen bien definido lo que van a hacer, la forma en que dan las alineaciones, levantan el ánimo de la afición, le recuerdan a la gente que son el equipo más grande. También me gusta muchísimo como lo trabaja la MLS en general, parece que todos tienen una sola línea de trabajo, pero basado en lo que se desarrolla en cada uno de las ciudades. Por ejemplo, el Timbers muestra la forma de vida de la montaña, de leñadores y se ve a Red Bull con un edificio y las artes son de Nueva York. También, ahora que está el Orlando City se muestra la forma de vida de Miami, la distinción de la playa. Además, todos tienen patrocinador en común Adidas, hay un apoyo muy grande en lo que es imagen.”

“Realmente Herediano sí maneja una estrategia de comunicación clara, sí se refleja que es el equipo renovado, el equipo que ya no es el de los 90 en crisis, sino un equipo que anda buscando la sed de gloria y de triunfos títulos. Lo manejamos haciendo que la afición se sienta parte de. Basamos prácticamente todo en que todo lo estamos haciendo para la afición. Ellos se van dando cuenta que cada vez que hay partidos, hay precios cómodos, Jafet habla para la afición sienta como que la está defendiendo. La idea de trabajo es crear unidad, que la gente sienta que no están los capos viejos, que es un equipo nuevo, ordenado, que tiene lo mejor en la cancha y en la parte laboral. Me parece que esos serían los elementos.”

“Es importante reflejar que hay unión con la afición, que sienta respaldo, orden y que haya transparencia en la imagen que le tratamos de dar ante la prensa, aficionados y aficiones rivales. Con solo el hecho de estar en finales y ganando títulos, la afición se va a ir uniendo y las generaciones jóvenes se van a unir. Al niño no le gusta perder, queremos demostrar que somos un equipo distinto, que nuestros directivos son personas que trabajan y ante las aficiones rivales, si estaban acostumbrados a que Saprissa y la Liga siempre estuviesen en finales, ahora ven que Herediano está resurgiendo con cinco títulos de la Liga. Ellos van a empezar a sentir, hablar de qué es el Herediano,”

Nombre: Fabián Granados Fernández

Equipo: Club Sport Cartaginés

Años de experiencia en periodismo deportivo: 5 años

“Si hablamos de solo comunicación externa uno de los problemas que se enfrentan día a día es la desinformación y rumores. Como club se debe tener mucho

cuidado de cómo reaccionar y en qué momento hacerlo. Además de las filtraciones de información de parte de personeros del club, se debe manejar cuidadosamente. Otro punto importante a cuidar son las ‘crisis’ institucionales y como se puedan manejar.”

“Realmente en Cartaginés no hemos tenido ningún problema con periodistas de medios de comunicación, la relación es muy buena.”

“Siempre hay cosas que hacer por lo que el tiempo no siempre alcanza, no se trabaja en un horario de oficina o en un departamento de oficina.”

“En cuanto a comunicación externa, se puede mejorar más la información que se da a los medios, pero los medios deben poner de su parte, al menos, en nuestro caso, nos referimos a cubrir regularmente la fuente. “

“En el club sabemos las dificultades y limitaciones existentes, está en cada profesional tomar el reto y poder hacer un buen trabajo.”

“Personalmente soy un admirador de la comunicación integral de la NFL, creo que todos los equipos y la liga saben muy bien sus prioridades y logran ejecutar una comunicación externa ejemplar y efectiva.”

“En Cartaginés, una estrategia integral y completa, como lo dicta la teoría no hay, sin embargo, se tiene un norte definido y una idea clara de lo que se busca y se quiere para el club.”

Nombre: Paulo Contreras Méndez

Equipo: Club Sport Uruguay

Años de experiencia en periodismo deportivo: 10

“Entre las dificultades que enfrenta un departamento de prensa, principalmente en clubes no tradicionales, es que no hay recursos tecnológicos para facilitar material. En mi caso además, página web, lo cual limita todo a tener que hacerlo por redes sociales de una manera más informal“.

“La relación con los periodistas de medios es excelente. El contar con años de experiencia en medios de comunicación me ha facilitado la relación profesional con ellos, así como tener claro lo que necesitan para poder realizar su trabajo de la mejor forma“.

“Considero que puede mejorarse, en cuanto a comunicación externa, el contar con más canales de transmisión de información. En este caso, más personal para poder ejecutarlo, como bien se sabe lo tienen clubes con más recursos, como equipo de producción de video, fotógrafo, administrador de redes, entre otros.

Afortunadamente se cuenta con un espacio radial de una hora por semana en Radio Columbia, lo que ayuda a informar de primera mano y de forma oficial todo lo que acontece en la institución”.

“De los que he observado, los equipos con la mejor gestión de prensa son, principalmente, los que son potencia y cuentan con recursos de primer nivel, principalmente porque brindan material informativo, como imágenes y entrevistas, en sus canales públicos como Youtube, con la mayor inmediatez posible. Por mencionar algunos: Real Madrid, Barcelona, Bayern Munich, Club América; aunque es obvio que hay muchos.”

“Formalmente no hay una estrategia de comunicación en Uruguay de Coronado. Se trabaja principalmente en estar atento al día a día, con informaciones previas a partidos para informar en redes sociales, así como en el programa radial. Si hubiese algo más destacado, se da a conocer directamente a la prensa, ya sea por comunicado o convocando a conferencia.”

Nombre: Ferlin Fuentes Alpízar

Equipo: Asociación Liga Deportiva Alajuelense.

Años de experiencia en periodismo deportivo: 7 años.

“Una de las principales dificultades es lograr amalgamar el mensaje para que los receptores, es decir, nuestros aficionados, capten la idea que se quiere transmitir. Alajuelense es la institución más grande del país y la generación de noticias es de todos los días. Hay momentos donde los días son tranquilos, otros donde la planificación es vital en un determinado momento de ‘crisis’. Los momentos convulsos son los de mayor dificultad, hay que planear, hasta incluso meditar, muy bien la estrategia a seguir y el mensaje que queremos enviar. Además, de elegir bien al emisor. Hay momentos en que las noticias ‘negativas’ van a llegar, eso es uno de los retos acá. Los golpes a la imagen son inevitables, pero sí se puede reducir el impacto con una adecuada estrategia.”

“Tengo una relación muy profesional con los periodistas que cubren el club y los directores de medios. Sé las necesidades diarias que tiene una redacción y no pongo obstáculos. Acá se tramitan todas las solicitudes de entrevistas y queda sujeto a que el jugador o el administrativo quiera acceder. Solo en casos muy específicos, como en algún momento crítico. Acá siempre se trata de colaborar.”

“Lo que hacemos sí va de acuerdo con las capacidades. Es que un departamento de comunicación va más allá de lidiar con la prensa deportiva. Hay

que pensar en estrategias para comunicación interna y externa. Estoy convencido que esto es un puesto de confianza. Conozco el día a día del presidente y del gerente, además de la información del crudo para luego tomar decisiones al momento de comunicar, entre muchas otras funciones. Sobre el tiempo que empleamos, le puedo decir que los horarios se ajustan al contrato establecido.”

“La inmediatez a la hora de emitir un comunicado puede mejorarse. Soy fiel a la teoría de que Alajuelense debe generar sus contenidos desde adentro y primero. Eso es un objetivo a cambiar a muy corto plazo. Hay muchas cosas en las que hemos venido mejorando, pero sí falta camino por recorrer. Los recursos que encontré eran escasos y hemos mejorado.”

“Hace un mes estuvimos en el Real Madrid por un convenio y su gestión es monstruosa. Tienen todo a mano, todo un departamento de producción audiovisual y una estructura de comunicación que consta de ocho periodistas. A nivel del área, el América es un modelo a seguir.”

“Sí hay una estrategia de comunicación establecida. Los elementos que la forman son: análisis de la situación, análisis de la competencia, necesidades reales, objetivos, discurso, canales de comunicación y evaluación de resultados.”

Nombre: Marcela Trejos

Equipo: Deportivo Saprissa

Años de experiencia en periodismo deportivo: 0 años.

“Cuando llegué a Saprissa me encontré una marca poderosa, capaz de mover y tocar las fibras más íntimas de la gente. Sin embargo, no había una estrategia de marca ni de negocio asociada, para sacarle todo el potencial a Saprissa.”

“La unión de las áreas del negocio y la comunicación como una sombrilla estratégica fue vital. La comunicación en una marca tan mediática como Saprissa requería de una estructura de vocerías y una estrategia de manejo de prensa y medios muy clara. Se necesitó contratar personal calificado para digitalizar la marca, que fue lo primero que se hizo. Trajimos a un periodista multimedia, que hoy genera entre 4-5 notas diarias, más un community manager que mueve las redes en las que estamos. También estructuré un área de Marca Saprissa. Hay una jefatura de marca que vela por todos los elementos que tienen que ver con la marca. También tenemos un creativo y dos diseñadores que responden y diseñan todo lo relacionado a la marca. Además de esto, se requirió de armar una estructura comercial sólida, que pretende diseñar propuestas de valor para los clientes, haciéndolos parte de la

experiencia Saprissa. También estructuramos Servicio al Cliente, más la venta de anualidades en el estadio, que permita que el negocio se vea como un todo. También integramos la venta de merchandising, abriendo kioscos de venta de mercadería que permite que el negocio en sí sea sólido. Amarrar las estrategias de todos estos elementos, es vital para la creación de la estructura, ya que todas las áreas se comunican entre sí, y todos tenemos como meta la generación de negocio.”

“Las iniciativas vienen de cualquier área. Lo crítico es siempre adelante. Tratamos de innovar siempre, sorprendiendo a la afición, para que se sienta identificado con Saprissa. Es vital entender los momentos de un aficionado. Es un negocio que está muy de la mano de los resultados deportivos, por lo que hay que saber cómo decir y cuándo decir las cosas.”

“Las redes ya son parte de la vida de la gente y básicamente son plataformas en las que las personas viven. Lo que sí es clave es saber diseñar contenidos para cada red social. Twitter tiene 140 caracteres y una audiencia mucho más exigente, por lo que el lenguaje de la marca es distinto a, por ejemplo, Facebook que es más masivo o Snapchat, más joven. Hemos sido pioneros en este tema. Hemos diseñado estrategias diferenciadas para cada red, su público, e intentamos sorprender, innovar e informar permanentemente. Tener un sitio oficial es crítico, ya que los medios lo usan como fuente para dar a conocer la noticia.”

“El mercadeo y la comunicación deben estar 100% alineados. Es fundamental que lo que se comunique sea integral. La postura, la elección de figuras, los mensajes claves, todo va alineado.”

“Creo que aún con presupuestos más limitados, los otros equipos podrían ser más eficientes en comunicación. No todo se trata de plata, pero sí creo que las plataformas no cuestan plata, Lo que cuesta es tener a un equipo con talento; sin embargo, si se tienen a las personas correctas, debería de poder estructurar un plan de comunicación.”

“La estrategia de comunicación no varía de una marca tradicional de la de un gremio deportivo. Lo que sí es diferente es que se depende mucho de los resultados deportivos, de que son seres humanos que se están jugando su vida en la cancha todos los domingos y eso es más vulnerable que una fábrica de helados. Lo más importante en cualquier estrategia de comunicación es tener claro quién es la audiencia, cómo está compuesta y qué necesita, así como sus móviles emocionales para saber qué darles y qué no darles, que muchas veces se vuelve más difícil.”